

THE CLASH BETWEEN SALES AND MARKETING

'Hoe oriënteert een succesvolle marktgerichte tech start-up zich in Vlaanderen a.d.h.v. sales en marketingactiviteiten?'

Aantal woorden: 23.877

Vincent Meyers en Bram Verheyen

01912489 - 01912478

Promotor: Prof. dr. Bert Paesbrugge

Masterproef voorgelegd voor het behalen van de graad master in Commercieel
Beleid

Academiejaar: 2019 – 2020



Permission

Ondergetekenden verklaren dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

We declare that the content of this Master's Dissertation may be consulted and/or reproduced, provided that the source is referenced.

Naam student/name student:

Vincent Meyers

Bram Verheyen

Handtekening/signature:

COVID-19

Deze masterproef is geschreven in het academiejaar 2019-2020 waarin COVID-19 een grote invloed had op ons dagelijks leven. Niet alleen had COVID-19 een invloed op ons dagelijks leven maar ook op onze dataverzameling. Deze pandemie heeft ervoor gezorgd dat er moest worden afgeweken van het oorspronkelijk actieplan.

Door het verbod op fysiek contact moesten al de interviews verplicht via video call worden afgenomen. Door gebruik te maken van tools als Google Meet en Zoom zijn onze diepte-interviews alsnog afgenomen kunnen worden. Oorspronkelijk was het de bedoeling om met een focusgroep te werken waarin er gediscussieerd zou worden over ons onderwerp. Deze focusgroep had als doel om data te verzamelen en de bekomen resultaten te valideren met de respondenten. Uiteindelijk is deze focusgroep niet kunnen doorgaan vanwege de beperking van fysiek contact.

Door de verplichte lockdown en het wegvallen van onze oorspronkelijke stage kon er volledig gefocust worden op deze masterproef. Ondanks de veroorzaakte hinder zijn we er toch in geslaagd om van deze masterproef een kwalitatief onderzoek te maken met tal van prestigieuze ondernemers.

Voorwoord

Deze masterproef werd geschreven als sluitstuk van de opleiding Handelswetenschappen met als afstudeerrichting commercieel beleid. In onze bachelorproef hebben we onderzoek gevoerd naar het start-up en scale-up landschap in Vlaanderen met de focus op het effect van het minimumkapitaal bij de opstart van een onderneming. Vanuit deze studie hebben we ondervonden dat een onderneming opstarten heel wat onverwachte problemen met zich meebrengt en dat deze op een creatieve manier moeten worden benaderd. Deze eerste kennismaking met het ondernemingsklimaat in Vlaanderen stemde ons nieuwsgierig voor verder onderzoek.

Deze masterproef tracht de werking tussen sales en marketing van Vlaamse tech start-ups in kaart te brengen aan de hand van een vijftigtal diepte-interviews. Bijgevolg is ons beeld over het ondernemersklimaat in Vlaanderen verruimt met interessante en vernieuwende inzichten. Door deze masterproef hebben we de kans gekregen om in contact te komen met enkele zeer intrigerende personen. Vandaar dat we via deze weg graag gebruik willen maken om enkele mensen te bedanken.

Ten eerste willen we onze promotor, Bert Paesbrugghe, bedanken voor zijn expertise en begeleiding. Vanuit zijn ervaringen heeft hij enkele zeer interessante inzichten gegeven voor ons onderzoek. Daarnaast willen we ook alle deelnemers bedanken die in tijden van COVID-19 bereidwillig waren om ons te woord te staan via video call. Bovendien zijn deze personen bereid geweest hun netwerk met ons te delen. Vanuit deze contacten zijn zeer boeiende en waardevolle gesprekken voortgevloeid. Een laatste dankwoord gaat uit naar al de overige personen die van ons onderzoek een succesverhaal hebben gemaakt.

Het is een zeer interessante case waar we ons het afgelopen jaar met volle overgave op hebben gefocust. De relaties die we hebben uitgebouwd hopen we verder uit te bouwen. Daarnaast staan we altijd open om nieuwe personen te leren kennen. De koffie staat alvast klaar!

Lijst met figuren

Figuur 1: Top 20 reasons startup fail (CB Insights, 2019)

Figuur 2: Groeimodel van Greiner (Schop, 2014)

Figuur 3: Kenmerken van een KMO in de diverse fases volgens het groeimodel van Churchill en Lewis (1983)

Figuur 4: De rol van co-creatie binnen NPD (Hoyer et al., 2010)

Figuur 5: De feedbackcyclus (E. Ries, 2011)

Figuur 6: Componenten van marktgerichtheid (Narver & Slater, 1990)

Figuur 7: Theoretisch kader

Figuur 8: Overzicht respondenten

Figuur 9: Respondenten diepte-interviews

Figuur 10: Conceptueel model

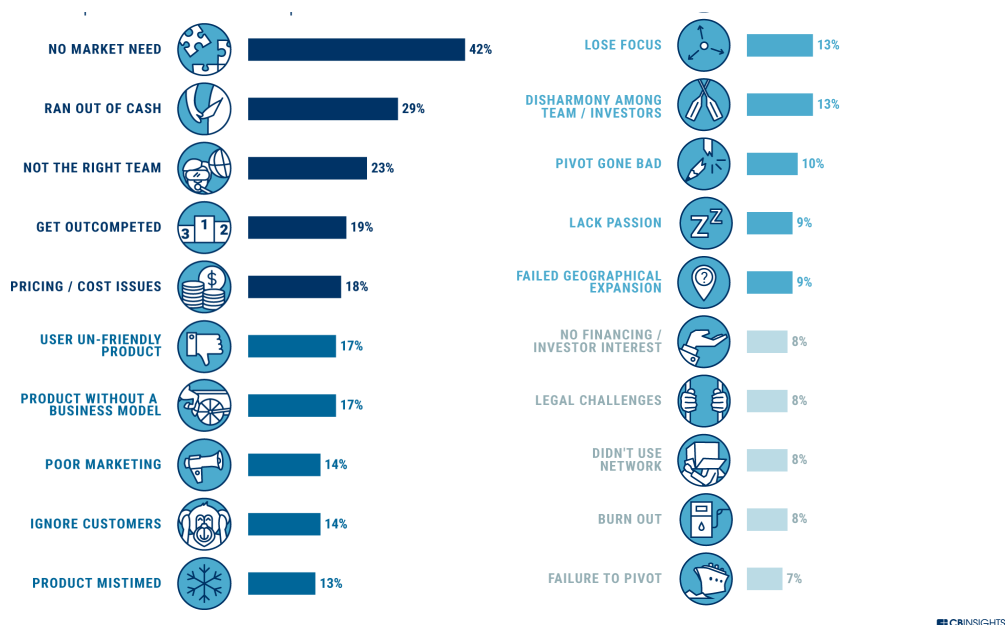
Figuur 11: Overzicht

Inhoudsopgave

1. INLEIDING.....	1
2. DEFINITIE VAN KERNCONCEPTEN	4
LITERATUURSTUDIE.....	6
3. LITERATUURSTUDIE.....	7
3.1 <i>Groeiproces start-ups.....</i>	7
3.2 <i>Barrières voor product-marketfit</i>	9
3.2.1 Productfocus in plaats van marktfocus.....	9
3.2.2 Geen strategisch plan	16
3.2.3 Interne werking sales en marketing	18
3.3 <i>Theoretische aanreikingen</i>	30
3.3.1 Hoe samenwerking bevorderen?.....	30
EMPIRISCH ONDERZOEK.....	35
4. EMPIRISCH ONDERZOEK	36
4.1 <i>Inleiding</i>	36
4.2 <i>Onderzoeksmethodologie.....</i>	36
4.2.1 Inleiding onderzoeksmethode.....	36
4.2.2 Populatie.....	37
4.2.3 Dataverzameling	40
4.2.4 Vragenlijst.....	42
4.3 <i>Gegevensanalyse</i>	43
4.4 <i>Resultaten.....</i>	44
5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE.....	57
5.1 <i>Conclusie</i>	57
5.2 <i>Discussie.....</i>	58
6. BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN	61
7. LITERATUURLIJST.....	V
8. BIJLAGEN	V

1. Inleiding

Het aantal startende ondernemingen zit al enkele jaren in de lift. In het jaar 2018 groeide het aantal starters in Vlaanderen met 11,56% (Startersatlas, 2019). De groeitrend die zich de afgelopen jaren voordeed, blijft zich ook nu volop doorzetten. Ondanks deze positieve opstartcijfers zijn één op de drie starters niet meer actief na de eerste vijf jaar (Startersatlas, 2019). Het is dus voor veel starters, waaronder ook start-ups, geen evidentie om van de opstartfase door te groeien naar een stabiele en succesvolle onderneming. Er is rond deze problematiek al veel inkt gevloeid. CB Insights lanceerde in 2019 een onderzoek naar de meest voorkomende oorzaken van het falen van start-ups (CB Insights, 2019).



Figuur 1: Top 20 reasons startup fail (CB Insights, 2019).

Zoals te zien op deze figuur, wordt een start-up geconfronteerd met verschillende problemen die uiteindelijk kunnen leiden tot het falen van de onderneming. In deze paper wordt er uitsluitend gefocust op topics die een sluitend antwoord kunnen bieden op onze onderzoeksvraag binnen het onderzoeksdomein "The clash between sales and marketing". Aangezien dit een breed onderzoeksveld omvat, gaan we ons richten op het effect van een marktgerichte aanpak bij technologische start-ups. Ons onderzoek legt dus de nadruk op één specifieke hoofdvraag: "Hoe oriënteert een succesvolle marktgerichte tech start-up zich in Vlaanderen a.d.h.v. sales- en marketingactiviteiten?".

In de literatuur over de rol van marketing (Moorman & Rust, 1999), alsook in de literatuur over marketingcapaciteiten (Day, 1994; Slater & Narver, 1995) staat beschreven dat er via marktgerelateerde

beslissingen een band gecreëerd wordt tussen de onderneming en haar klanten door waarde toe te voegen om zo in de klantbehoeften te voorzien.

Veel start-ups houden zich vaak uitsluitend of grotendeels bezig met de ontwikkeling van hun product wat mee kan spelen in het falen van de start-up (M. Crowne, 2002). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat een onderneming successen kan boeken als het verkoop- of marktgericht handelt. Bij een marktgerichte cultuur staan marketing en sales centraal aangezien zij de verantwoordelijke rol hebben om klanten met het bedrijf te verbinden (Moorman & Rust, 1999). Veel literatuur is het er over eens dat vanaf het moment dat ondernemingen een hogere klantwaarde aanbieden, er een concurrentievoordeel kan bekomen worden en bijgevolg een betere marktprestatie gecreëerd kan worden (Day, 1994; Slater & Narver, 1995; Olson & Sellis, 2006). Om een hogere marktgerichtheid te creëren, wordt er in deze paper gebruik gemaakt van vier modellen (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990; Kotler, 1988; Desphandé, Moorman & Zaltman, 1993).

Veel start-ups falen door te veel tijd en geld te besteden aan productontwikkeling zonder dat dit aansluit bij de marktbehoefte (Nobel, 2013; Bosch, Olsson, Björk & Lujngblad, 2013). Dit is te wijten aan het feit dat ze geen marktgerichte visie hanteren en niet investeren in het ontwerpen en implementeren van een goed marketing- en salesplan. Om dit probleem aan te pakken wordt er in deze paper gefocust op de Lean Startup Methode van Eric Ries (2011) en het NPD model van Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft en Singh (2010).

Zowel startende als gevestigde bedrijven missen een gestructureerd proces voor het testen van hun bedrijfsmodel wat leidt tot onzekerheden en inefficiënties, zoals de toewijzing van schaarse middelen en financiën aan nieuwe producten zonder eerst de potentiële markten te evalueren (Blank & Dorf, 2012).

Founders van technologische start-ups zijn in veel gevallen technici, die minder of geen kennis hebben van het economische aspect van een onderneming. Veel start-ups maken de fout een concurrentievoordeel uit te bouwen door middel van technologie (Davidow, 1988; Traynor & Traynor, 1994, 1997; Davis et al., 2001). Ze hebben helemaal geen ervaring met de ontwikkeling van een sales- en marketingplan, het onderzoeken van marktpotentieel en hoe men investeerders moet aantrekken.

De marketingfunctie verschilt van bedrijf tot bedrijf en is afhankelijk van de omvang van het bedrijf. Start-ups beschouwen marketing gelijk aan sales waarbij marketing niet beschouwd wordt als een aparte functie (P. Kotler, N. Rackham & S. Krishnaswamy, 2006). Volgens Kotler (2006) hebben kleine bedrijven vaak geen gespecialiseerde marketingafdeling. Ondanks deze kleine omvang binnen de bedrijfsstructuur is het van belang dat de onderneming gebruik maakt van een cross-functioneel samenwerking met hun eigen beslissingsdomein, waaronder sales en marketing (Krohmer et al., 2002). Vanaf het moment dat marketing en sales teams groter worden, komen ook de eerste conflicten tussen deze twee departementen aan bod (M. Crowne, 2002).

Er wordt ook gekeken naar de markt van de consultancy als mogelijke oplossing. Consultancybureaus in sales en marketing dienen als tussenpersoon en focussen zich op het herkennen en oplossen van problemen (Blake & Mouton, 1976). Zij zijn dan ook een uitstekende bron van informatie om met hun visie deze problematiek te aanschouwen en mee een oplossing aan te reiken (Chrisman & McMullan, 2004). Daarnaast kan het menselijk kapitaal of de kennis van de founder ook worden uitgebreid door het aanstellen van een raad met onafhankelijke bestuursleden (Zahra, Neubaum & Huse, 2000).

Om een sluitende analyse te formuleren op onze onderzoeksvraag is in deze paper gebruik gemaakt van twee onderverdelingen, namelijk een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. In het theoretisch deel maken we gebruik van enkele kernconcepten die aansluiten bij ons onderzoek. In het tweede deel, het empirisch onderzoek, wordt de literatuurstudie afgetoetst door middel van een kwalitatief onderzoek.

2. Definitie van kernconcepten

Voor er gestart kan worden aan ons onderzoek, moeten er enkele belangrijke begrippen en kernconcepten worden verklaard.

Definitie Start-up

Doorheen de jaren heeft de start-up verschillende definities toegekend gekregen. Dit is te verklaren door de verschillende aspecten die een rol spelen bij de definitie omtrent een start-up. Wij gaan ons focussen op de definities van Ries (2011), Blank en Dorf (2012) en Wilhelm (2014).

Beginnen doen we met die van Ries (2011). Hij definieert een start-up als een menselijke organisatie die de focus legt op het ontwikkelen van een nieuw product of dienst onder extreme onzekerheid. Het is een organisatie met een breed takenpakket waaronder: het creëren van een bedrijfscultuur, het ontwikkelen van producten en het coördineren van een cross-functionele samenwerking. Dit alles terwijl er klantwaarde gecreëerd wordt (Ries, 2011).

Een tweede definitie is die van Blank en Dorf (2012). Een start-up is een tijdelijke organisatie die erop gebouwd is om te zoeken naar een herhaalbaar, schaalbaar en winstgevend business model. Het tijdelijke aspect in deze definitie verwijst naar het ontwikkelingsproces, die een start-up moet maken, om uit te groeien tot een scale-up (Blank & Dorf, 2012).

Als derde kan er ook gekeken worden naar de omvang van de activiteiten. Wilhelm haalt drie voorwaarden aan om een start-up te onderscheiden. Een eerste voorwaarde is dat het bedrijf over minder dan 50 miljoen omzet moet beschikken. Daarnaast moet het ook minder dan 100 medewerkers in dienst hebben. Een derde voorwaarde is dat een start-up niet meer dan 500 miljoen waard mag zijn. Als deze drie voorwaarden zijn voldaan, kan men volgens Wilhelm spreken over een start-up (Wilhelm, 2014).

Verskil starter en start-up

Ondanks dat deze terminologie vaak door elkaar wordt gebruikt, is er wel degelijk een verschil tussen een starter en een start-up. Volgens Maastricht University zijn er 4 grote verschillen tussen een starter en een start-up. Deze vier verschillen zijn: de volwassenheid van de industrie en het product, de schaalbaarheid, de financieringsmogelijkheden en het businessplan. Kort samengevat is het grote verschil tussen de twee het technologische component en het innovatieve karakter van een start-up (Maastricht University, 2017).

Definitie marketing

Marketing is de menselijke activiteit gericht op het vervullen van behoeften en verlangens door middel van ruil (Kotler, 2006).

Een tweede definitie is die van Wilkie en Moore (2007). Marketing wordt binnen een organisatie gezien als een managementtaak die gekenmerkt wordt door het ontwerp van: producten, prijsbepalingen, promoties en de distributie van het product om zo in de klantbehoeften te voorzien (Wilkie & Moore, 2007).

Definitie sales

Sales houdt zich bezig met de directe verkoop, het onderhouden en verwerven van klantcontacten. De verkoper is hierin afhankelijk van de combinatie van de marketingmix, maar kan hier ook zijn feedback op geven. Een verkoper kan goed met mensen omgaan en is sociaal en vlot in de omgang. Door op een goede manier de combinatie tussen sales en de marketingmix van de marketeer te hanteren, verkoopt hij het product bij de eindklant (E. Muilwijk, 2014).

Definitie Lean Startup Methode

De Lean Startup wordt gedefinieerd als een methode die gebruikt wordt om een nieuwe onderneming of product te introduceren. De Lean Startup Methode pleit voor het ontwikkelen en testen van producten aan de hand van feedback van de potentiële consument. Door de eerste kennismaking met het product in de ontwikkelingsfase bestaat er al een markt zodra het product wordt gelanceerd. In tegenstelling tot de ontwikkeling van een product, zonder het betrekken van de wensen en noden van de klant (Ries, 2011).

Definitie consultancy

Consultants worden ingehuurd omdat zij een kennisvoordeel hebben, maar ook omdat zij een objectieve en onafhankelijke kijk hebben op het vraagstuk. Omdat zij extern zijn, hebben zij minder vooroordelen bij gevoelige kwesties. Uiteindelijk leidt dit tot een betere kijk op de situatie en minder risico's voor de organisatie (Ensie, 2015).

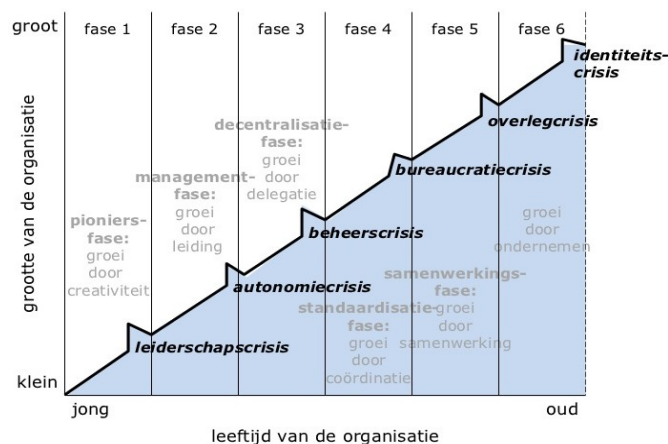
Greiner en Metzger (1983) beschrijven de consultancy als volgt: "*Management consulting is an advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyze such problems, recommend solutions to these problems and help, when requested, in the implementation of solutions.*".

LITERATUURSTUDIE

3. Literatuurstudie

3.1 Groeiproces start-ups

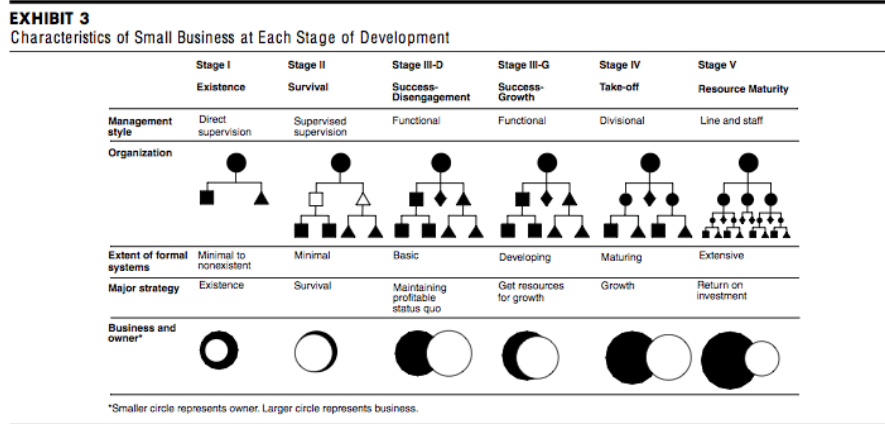
Startende ondernemingen zijn niet altijd goed voorbereid bij de intrede van de markt waardoor dit vaak leidt tot falen. Dit is te wijten aan verschillende factoren waaronder het gebrek aan een marktgerichte visie, het missen van ervaringen en vaardigheden maar ook aan een slecht gedefinieerde bedrijfsvisie of het slecht targetten van potentiële markten (Gurdon & Samsom, 2010; Hansford, Marler & McLachlan, 2002; St-Jean & Audet, 2013). In de literatuur wordt er gebruik gemaakt van verschillende theoretische modellen om de groei van ondernemingen te beschrijven. Kenmerkend bij deze modellen is dat men de levenscyclus indeelt in verschillende groeifasen. In deze paragraaf wordt er gebruik gemaakt van twee bekende groeimodellen.



Figuur 2: Groei-model van Greiner (Greiner, 1972).

Het eerste model dat gebruikt wordt om de groeifase te bespreken, is dat van Greiner (1972). Greiner (1972) beschrijft de groei van een onderneming aan de hand van vijf perioden die gekenmerkt worden door crisissen. Als de manager niet goed omgaat met deze crisis dreigt het bedrijf vast te lopen in een bepaalde fase (Greiner, 1972). Sinds de verschijning van het groeimodel van Greiner (1972) zijn er al een aantal aanvullingen gebeurd op dit model. Churchill en Lewis (1983) hebben geprobeerd om een meer onderbouwd groeimodel te ontwikkelen dat bestaat uit vijf verschillende fasen. Het grote probleem dat zich voordoet bij het model van Greiner (1972) is dat het zich toelegt op grote organisaties.

In kader van dit onderzoek is het model van Churchill en Lewis (1983) beter geschikt door de nadruk op jonge startende ondernemingen waarbij het klantenaantal en de cash flow de belangrijkste vereisten zijn. Churchill en Lewis (1983) maken, net zoals Greiner (1972) gebruik van vijf groeifases van een onderneming.



Figuur 3: Kenmerken van een KMO in de diverse fases volgens het groeimodel van Churchill en Lewis (1983).

Bovenstaande figuur geeft een overzicht weer van de verschillende fases volgens het model van Churchill en Lewis (1983). Bij elk type stadium worden de verschillende types managementstijlen, organisatiestructuren en strategieën omschreven. Het laten uitgroeien van de onderneming, over de verschillende fases heen, vereist managementkwaliteiten. Deze groei brengt ook management uitdagingen met zich mee. Bij de start primeert de creativiteit en de kennis van de founder dat nadien verschuift naar een managementrol met een langetermijnvisie. Volgens Churchill en Lewis (1983) is het van belang dat een onderneming vanaf de beginfase inzet op strategische taken zoals: sales, marketing en productie. De bepalende factoren die betrekking hebben op de onderneming zijn: de financiële middelen, het menselijk kapitaal, de nieuwe informatie- en planningssystemen en de zakelijke middelen zoals klanten- en leveranciersrelaties, marktaandeel en technologie. Volgens Churchill en Lewis (1983) zijn deze beslissingen zeer belangrijk in de beginfase. Het belang van deze factoren zwakken af naarmate het bedrijf groter wordt. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de rol van de manager zoals: het opstellen van bedrijfsdoelstellingen en het uitvoeren van belangrijke taken waaronder marketing, sales en onderzoek en ontwikkeling.

Belangrijk is hierbij dat deze taken proactief worden aangebracht en dat de zakelijke en persoonlijke doelstellingen op elkaar worden afgestemd (Churchill & Lewis, 1983). Churchill en Lewis (1983) verwoorden dit als volgt: *"Doing versus delegating requires a flexible management."*

Deze modellen scheppen een duidelijk kader voor de uitgroei van de onderneming dat gebruikt kan worden door de founder om de groeistrategie te bepalen. Vanaf het moment dat dit in kader is gebracht, kan men nadenken over de problemen die zich zullen voordoen om de volgende fase te bereiken (Varga, Roeger & In 't Veld, 2013). De meerwaarde van deze modellen is om mogelijk toekomstige crisissen te achterhalen en zich hierop voor te bereiden (Scott & Bruce, 1987). Hoewel deze theorieën nuttig zijn, zijn ze op verschillende vlakken niet van toepassing op kleine bedrijven. Een grote zwakte van deze modellen

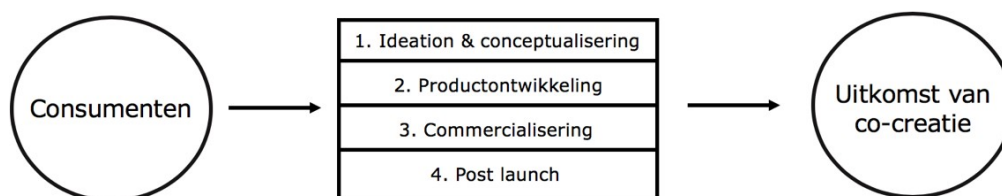
is de assumptie dat ieder bedrijf de intentie heeft om te blijven groeien, wat in de praktijk niet altijd van toepassing is. Ondernemers hebben niet altijd de drang om uit te groeien tot een grote onderneming en dus te evolueren naar de volgende fase (Merz, Prinz, Ramaswami, Terk & Weiss, 1994). Daarnaast kan het ook zijn dat een onderneming zich tussen twee fases bevindt en er sprake is van een overlap (Merz et al, 1994). Ondernemingen worden gekenmerkt door het verschil in handelen, organisatiestructuur en managementstijlen. Ondanks deze verschillen, ondervindt ieder bedrijf gemeenschappelijke problemen in vergelijkbare stadia van de ontwikkeling (Churchill & Lewis, 1983).

3.2 Barrières voor product-market fit

3.2.1 Productfocus in plaats van marktfocus

3.2.1.1 Productontwikeling

Voor het NPD-model (zie figuur 4) wordt er gebruik gemaakt van het model van Hoyer et al. (2010). Hierbij worden er vier fases onderscheiden: Ideation en conceptualisering, Productontwikkeling, Commercialisering en als laatste de Post launch fase.



Figuur 4: De rol van co-creatie binnen NPD (Hoyer et al., 2010).

Het is vandaag ondenkbaar om, in deze technologische en geglobaliseerde wereld, gebruik te maken van een interne bedrijfsaanpak (Sawhney, Verona & Prandelli, 2005; Piller, Ihl & Vossen, 2010; Prahalad & Ramaswamy, 2004). De behoeften van de markt verandert voortdurend (Hoyer et al., 2010). Om een uniek product te creëren dat aansluit op de markt, moet er gekeken worden naar de input van de consument om zo hun noden te kunnen bepalen. Het overbrengen van deze informatie blijft voor veel ondernemingen een uitdaging. De kans bestaat hierbij dat de informatie verloren gaat bij de overdracht of dat de informatie aankomt maar uiteindelijk niet op de juiste manier wordt aangewend (Bonner, 2010; Enkel, Kausch, Gassmann, 2005). Idealiter wordt de klant structureel en in al de vier fases betrokken binnen het new product development proces. Het betrekken van de klant zorgt voor een beperkt verlies aan informatie of het verkeerd aanwenden van deze informatie (Schuurman & De Marez, 2009). Het betrekken van de klant is doeltreffender dan een klassiek marktonderzoek (Edvardsson, Klaus, Payne & Frow, 2014).

Ideation en conceptualisering

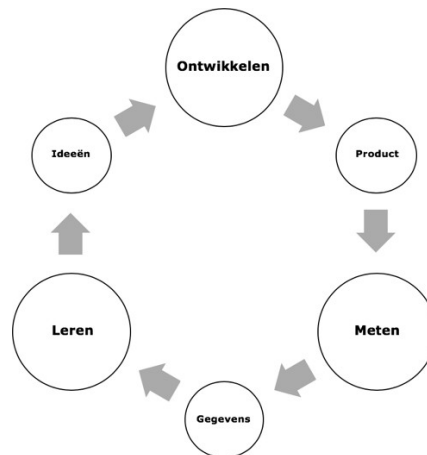
In de eerste fase kan er uitgegaan worden van twee uitgangspunten waarbij de inbreng van consumentenvisies niet vanzelfsprekend is. In de academische literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen een technology push en een market pull beweging. Bij een technology push beslissen bedrijven om de markt te benaderen met innovatie. Terwijl bij een market pull visie de consument of markt centraal staat bij de lancering van een nieuw NPD-proces (Herstatt & Lettl, 2004). Volgens Baccarne, Mechant, Schuurman, Colpaert en De Marez (2014) kent het ontwikkelingsproces een push aanzet waarbij er voortdurend afgetoetst wordt met de consument. De inzichten in de consumentenbehoeften zijn van uiterst belang in het vervolg van de ontwikkeling van een product (Crawford & Di Benedetto, 2010). Methodes als de customer journey zijn uitermate geschikt om, vanuit een pull beweging, de bedrijfsprocessen te optimaliseren. Stauss en Weinlich (1995) beschrijven de customer journey als het vastleggen van alle stappen die de klanten ondergaat in het verbruiksproces, om zo een betere visie over de klanten te creëren. De customer journey is de overgang van een niet-klant naar een vaste klant (Christopher, Payne & Ballantyne, 1991). De customer journey laat toe om, naast nieuwe kansen te identificeren, de klantenrelaties te optimaliseren door de klantbehoefte te achterhalen (Kotler & Keller, 2012).

Productontwikkeling

De volgende fase binnen het model van Hoyer et al. (2010) is de productontwikkeling waarin er dieper wordt ingegaan op de uitwerking van het product. In deze fase denkt men als onderneming klaar te zijn voor marktintroductie met een product of dienst dat zal voldoen aan de wensen en noden van de markt (Rogers, 1983). Er wordt gebruik gemaakt van het woord 'denken' aangezien het hier gaat over de visie van de ondernemer. Idealiter moet het product eerst worden afgetoetst met de noden en behoeften van de markt vooraleer de marktintroductie kan plaatsvinden (Baccarne et al., 2014). In de meeste gevallen wordt er bij het NPD-proces gefocust op het intern verkrijgen van kennis en informatie. Er wordt uitgegaan van: eigen competenties, het vergaren van interne kennis en het ontplooiën van eigen leercurves (Jeppesen & Molin, 2003).

Dit NPD-model is een ontwikkelingsproces waarbij verschillende fases doorlopen worden om de opportuniteiten te evalueren aan de hand van voortdurende aanpassingen (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003). Vervolgens wordt er dan een business concept gecreëerd dat moet worden afgetoetst met de markt (Ardichvili et al., 2003).

Methodes als de Lean Startup Methode van Eric Ries (2011) zijn daarom geschikt om, vanuit productontwikkeling, het product te aligneren met de markt. Dit proces kan opgedeeld worden in drie stappen.



Figuur 5: De feedbackcyclus (E. Ries, 2011).

De feedbackcyclus van ontwikkelen-meten-leren behoort tot de kern van het Lean Startup model (E. Ries, 2011). De cyclus kan doorlopen worden, om klantgerichte experimenten op te zetten, vanaf het moment dat de onderneming beschikt over een minimum viable product. Een minimum viable product (MVP) is een product met de meest beperkte kenmerken en activiteiten die noodzakelijk zijn om een concept te valideren (Eisenmann, Ries & Dillard, 2012; Edison, 2020). Dit product laat toe om de cyclus te doorlopen met zo weinig mogelijk inspanning en ontwikkelingstijd. Vaak ontbreekt het product in deze fase nog aan noodzakelijke eigenschappen die later geïmplementeerd kunnen worden (Ries, 2011). Vanaf het moment dat het product in de meetfase terecht komt, wordt er gekeken of er vooruitgang geboekt wordt. Hierbij wordt er ook nagegaan of het product aansluit bij de wensen en noden van de markt. Tot slot wordt het product in de derde fase 'leren' bijgesteld (Ries, 2011).

Deze drie fases worden cyclisch doorlopen, tot men uiteindelijk een product heeft met een gewenste product-market fit. Het voornaamste doel is om de klantwaarde te achterhalen, wat vaak onbekend is voor mensen binnen het bedrijf (Maurya, 2012). De Lean Startup Methode laat toe om bij negatieve testresultaten het bedrijf te 'pivoteren' naar een meer marktgerichte visie door nieuwe experimenten op te zetten (Eisenmann, Ries & Dillard, 2012; Maurya, 2012). Ondanks de nadruk op productontwikkeling, moet er in deze fase ook al aandacht geschonken worden aan marketing en operationele taken om zo alle stappen synchroon te laten verlopen en de opstarttijd te minimaliseren (Kotler & Keller, 2012).

Commercialisering

In de commercialiseringsfase moeten er twee soorten beslissingen worden genomen, namelijk strategische en tactische lanceringsbeslissingen (Di Benedetto, 1999). De strategische beslissingen hebben betrekking op het product en de markt waarbij er gefocust wordt op begrippen zoals unique selling proposition (USP) en de noodzakelijke productkenmerken.

Post launch

De Lean Startup Methode verklaart dat, aan de hand van experimenten, het feedbackcyclusproces (zie figuur 5) een continue proces is van de ontwikkeling van het product (E. Ries, 2011). Na de intrede op de markt blijft de consument een belangrijke rol spelen bij de input van informatie (Rogers, 1983).

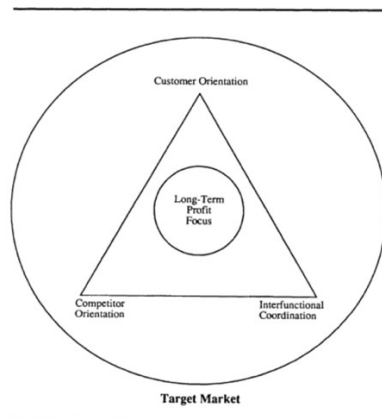
Het uiteindelijke resultaat is dat, door het inzetten van de Lean Startup Methode binnen het new product development proces, er betere producten worden ontwikkeld die nauwgezet aanleunen bij de noden en wensen van de markt (Schuurman & De Marez, 2009; Hoyer et al., 2010; Ogawa & Piller, 2006; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Verder biedt co-creatie ook de opportuniteit om de sales- en marketingstrategieën beter te aligneren op de klantnoden (Schuurman & De Marez, 2009).

3.2.1.2 Marktgerichtheid

De basis van marktgerichtheid is terug te vinden in studies over het marketingconcept. Marktgerichtheid omvat het implementeren van het strategische marketingconcept (McCarthy & Perreault, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Deng & Dart, 1994).

In de literatuur wordt in al de definities van marktgerichtheid gesproken over de klantfocus (Van Raaij & Stoelhorst, 2005). Het concept marktgerichtheid wordt in deze paragraaf uitgelegd aan de hand van de definities van Kohli en Jaworski (1990), Narver en Slater (1990), Kotler (1988) en Deshpandé, Farley en Webster (1993).

Kohli en Jaworski (1990) zijn van mening dat het marketingconcept een bedrijfsfilosofie is, waarbij marktgerichtheid verwijst naar het implementeren van het marketingconcept. De definitie van marktgerichtheid kan volgens Kohli en Jaworski (1990) opgedeeld worden in drie componenten. Het eerste component is het verzamelen van klantinformatie. Aan de basis van marktgerichtheid ligt het vermogen om marktinformatie te verzamelen en te analyseren. Vervolgens is het van belang dat deze verzamelde kennis en informatie verspreid wordt over de verschillende departementen om zo gealigneerde acties uit te voeren (Kohli & Jaworski, 1990). Als laatste component is het van belang dat, niet enkel het marketingdepartement maar alle departementen het belang inzien van het marketingconcept zodanig dat de verkregen marktinformatie ook binnen hun eigen domein wordt geïmplementeerd. Op deze manier kan er een product worden uitgebouwd dat aansluit bij de klantbehoeften (Kohli & Jaworski, 1990).



Figuur 6: Componenten van marktgerichtheid (Narver & Slater, 1990).

Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is de cruciale factor bij marktgerichtheid. Klantgerichtheid omvat het identificeren, analyseren en begrijpen van de doelgroep om zo klantwaarde te creëren (Levitt, 1980). Het creëren van klantwaarde kan enkel wanneer de onderneming de volledige waardeketen van de klant kent doorheen de tijd (Day & Wensley, 1988; Porter, 1985). Volgens Levitt (1960) moet de onderneming als doel stellen om zicht te focussen op de klantbehoefte, eerder dan op het product. De klantgerichte visie kent ook kritiek. Zo stellen Christensen en Bower (1996) dat ondernemingen hun marktleiderschap dreigen te verliezen door te veel te willen inspelen op de klantbehoefte. Volgens Narver en Slater (1998, 1999) moet er een onderscheid gemaakt worden binnen marktgerichtheid tussen het geleid worden door de consument ('customer led') en het verkrijgen van inzichten door de consument ('customer insight'). Dit klantinzicht kan enkel bekomen worden wanneer er, als bedrijf, kennis is over de klantbehoeften (Balakrishnan, 1996). Eens deze klantbehoefte gekend is, kan men een product bouwen dat aansluit bij deze noden om zo de klantwaarde te verhogen. Marktgerichtheid kan gezien worden als een punt op een continuüm, waarbij productgerichtheid en marktgerichtheid twee uitersten zijn (Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Narver & Slater, 1990). Centraal op de as bevinden zich bedrijven die zich laten sturen door de klanten ('customer led') waarbij hun prestaties in het algemeen minder zijn dan volledig marktgerichte ondernemingen. Marktgerichtheid en klantgerichtheid wordt te vaak aanzien als éénzelfde begrip terwijl klantgerichtheid één van de drie elementen is, naast interfunctionele coördinatie en concurrentiegerichtheid (Narver & Slater, 1990).

Concurrentiegerichtheid

Indien ondernemingen zich louter gaan focussen op hun klanten, zal dit leiden tot een onvolledige ondernemingsstrategie (Day & Wensley, 1988; Han, Kim & Srivastava, 1998). Het is als onderneming cruciaal om een duidelijk beeld te hebben over de huidige en potentiële belangrijke concurrenten (Aaker, 1988; Porter, 1980, 1985; Narver & Slater, 1990). Het is in een marktgerichte onderneming van uiterst

belang dat deze informatie wordt gedeeld over de departementen heen om zo een strategisch voordeel te behalen (Narver & Slater, 1994).

Interfunctionele coördinatie

Interfunctionele coördinatie heeft als definitie: het gebruik maken van klanteninformatie over de verschillende departementen heen om zo een verhoogde klantwaarde te genereren (Narver & Slater, 1990). Om deze verhoogde klantwaarde te bekomen, is het belangrijk dat zowel de onderlinge functies als de verschillende afdelingen zorgen voor gemeenschappelijke strategische beslissingen om zo een marktgerichte visie te hanteren (Shapiro, 1988; Kohli & Jaworski, 1990). Een cross-functionele samenwerking is hierbij genoodzaakt waarbij de onderneming marktinformatie verzamelt en verdeelt (Anderson, 1982). Deze marktinformatie kan de aanleiding zijn tot het aanwerven van nieuwe klanten en het informeren van de werknemers over de marktgerichte bedrijfsstrategie (Kohli & Jaworski, 1990; Day, 1999). Zo moet er in de marketingstrategie een samenwerking bepaald worden met de andere departementen (Wind & Robertson, 1983). Een bedrijf is pas marktgericht als al de departementen, en niet alleen het marketing departement, zich focussen op het verkrijgen, verspreiden en gebruiken van de juiste marktinformatie met als doel het genereren van een hogere klantwaarde (Narver & Slater, 1998). Volgens Day (1999) is een organisatie waarin een gesloten interne bedrijfscultuur gehanteerd wordt een belemmering voor het delen van marktkennis en het opzetten van marketingacties.

Volgens Kotler (1988) bestaan er drie pijlers waarop het marketingconcept gebaseerd is, namelijk:

- Het identificeren van de klanten om deze uiteindelijk te segmenteren op basis van hun eigen kenmerken.
- Het bevredigen van de klantbehoeften aan de hand van de marketingmix.
- Het opstellen en bereiken van organisatorische doelstellingen.

Als vierde wordt de nadruk gelegd op de definitie van marktgerichtheid volgens Deshpandé, Farley en Webster (1993). Een klantgerichte cultuur is het geheel van overtuigingen die het belang van de klant voorop stelt, zonder die van alle andere belanghebbenden uit te sluiten, om zo een langdurige winstgevende onderneming te ontwikkelen (Deshpande, Farley & Webster, 1993).

Deshpandé et al. (1993) stellen marktgerichtheid gelijkaardig aan klantgerichtheid waarbij klantgerichtheid gedefinieerd wordt als het focussen op klanten maar ook op stakeholders. De uiteindelijke doelstelling is het op lange termijn genereren van een winstgevende onderneming (Deshpandé et al., 1993).

Lafferty en Hult (2001) hebben deze drie definities rond marktgerichtheid samengebracht in een model. Ondanks bepaalde verschillende visies zijn er toch drie overeenkomsten terug te vinden namelijk: het

focussen op de klant, het belang van het verkrijgen van marktinformatie en een cross-functionele verspreiding van deze informatie (Lafferty & Hult, 2001).

Een marktgerichte onderneming is beter in staat om klantrelaties aan te gaan en deze te behouden voor een langere periode (Day, 1999, 1994). Bij het aangaan van deze klantrelaties staan er vier elementen centraal namelijk: wederkerigheid, betrokkenheid, vertrouwen en verbondenheid (Day, 1999). Het behouden en onderhouden van deze relaties behoort tot customer relationship management (CRM), waar later in deze masterproef dieper wordt op ingegaan.

Het proces waarbij er klantinformatie wordt verzameld om vervolgens om te zetten in nuttige gegevens staat centraal bij CRM. Volgens Verduin (1999) bestaat een geslaagde CRM implementatie uit een cross-functionele samenwerking. Hierbij staat interactieve marketing centraal waarbij het bedrijf gebruik maakt van informatie 'van' de klant in plaats van informatie 'over' de klant (Day, 1999).

Het aantal concurrenten kan een invloed hebben op de marktgerichtheid van een onderneming (Kohli & Jaworski, 1993). Hoe groter de concurrentie, hoe sterker het bedrijf moet inzetten op het hanteren van een marktgerichte visie door veranderende klantbehoeften te achterhalen en hierop te anticiperen (Houston, 1986). Naarmate een onderneming meer opereert in een internationale markt is het van belang dat er nieuwe inzichten en connecties worden gecreëerd in deze nieuwe markten (Day, 1999).

Binnen de literatuur zijn er een aantal belemmeringen die worden aangehaald bij de implementatie van een marktgerichte visie.

Een eerste belemmering is marktblindheid. Marktblindheid is het focussen op interne processen waarbij geen rekening gehouden wordt met de noden en wensen van de markt (Day, 1999). Aan de basis van deze marktblindheid liggen volgens Day (1999) drie symptomen. Een eerste is het te veel focussen op kortetermijnkosten waarbij de langetermijnvisie over de consument in gedrang komt. Hierdoor zijn bedrijven niet geneigd te investeren in systemen die marktinformatie genereren die pas op lange termijn rendabel zijn. Een tweede oorzaak is het moeilijk opvangen van marktsignalen. Het verkoopteam is verantwoordelijk voor de klantrelaties waarbij de marktonderzoekers verantwoordelijk zijn over de klanteigenschappen. Verder investeren de senior managers maar een beperkte tijd in het veld waardoor er moeilijker kan worden ingespeeld op de marktbehoefte. Een laatste oorzaak zijn de productgerichte bedrijven. Deze bedrijven creëren een competitief voordeel door middel van innovatie waarbij er vaak geen sprake is van een cross-functionele samenwerking (Narver & Slater, 1999). In deze technologisch gedreven cultuur heeft marketing geen kennis van de allernieuwste technologische toepassingen (Day, 1999).

Daarnaast is het te veel aandacht besteden aan de markt een tweede belemmering. Deze bedrijven zijn 'customer led' en falen in het opzetten van een duidelijke structuur. Ze missen focus en kampen met

ongecoördineerde acties over de departementen heen waarbij ze niet duidelijk definiëren wie wel of niet te targeten (Day, 1999).

Een derde belemmering is het gevoel van superioriteit van het bedrijf. Volgens Hamel en Prahalad (1994) zijn klanten niet in staat om hun visie te geven over innovatieve producten. Een andere oorzaak is de schaarste van tijd waarbij de aandacht die men spendeert aan de klant niet meer kan spenderen aan het ontwikkelen van het product of uitwerken van de strategieën (Pelham & Wilson, 1996). Een misvatting hierbij is de stelling dat marktgerichtheid enkel voorkomt bij grote ondernemingen. Deze stelling werd weerlegd door Narver en Slater (1996) en Pelham en Wilson (1996).

Verder heeft marktturbulentie een effect op de prestaties van marktgerichtheid bij ondernemingen (Houston, 1986). Marktturbulentie omvat de veranderingen die plaatsvinden bij de samenstelling en voorkeur van het klantenbestand. Pulendran, Speed en Widing (2000) stellen dat het noodzakelijk is om als onderneming, in een turbulente markt, sterk in te zetten op marktgerichtheid. In een turbulente markt moet de onderneming in staat zijn om beter in te spelen op veranderende klantbehoeftes en klantwaarde te genereren op basis van marktkennis (Kohli & Jaworski, 1990; Leonard-Barton, 1995). Hierop volgend hebben Kohli en Jaworski (1990) onderzoek gedaan naar markten met een snel veranderende technologie. Zij stellen dat marktgerichtheid hier een minder belangrijke rol speelt door het feit dat de technologie aanzien wordt als competitief voordeel.

Deze stellingen worden weerlegd door Atuahene-Gima (1995). Hij stelt dat de relatie tussen een marktgerichte visie en het succes van een innovatief product groter is in een hoogtechnologische turbulente markt. Daarnaast beweert Pelham (1999) dat het in complexe markten belangrijk is om een marktgerichte visie te hanteren om zo tot een succesvolle groei en differentiatie strategie te komen.

3.2.2 Geen strategisch plan

Literatuur benadrukt dat het hebben van een marketingplan een cruciaal element is in het succes van een start-up (McDonald, 1989). De beoogde marketinginspanningen binnen start-ups kunnen niet altijd worden uitgevoerd wegens de druk van andere departementen of door de aanwezigheid van beperkte middelen. Dergelijke problemen kunnen zorgen voor weerstand die de rol van marketing kan verminderen (Kunda, 1992; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 1999). Start-ups kunnen dit oplossen door het maken van een uitgebreid strategisch plan met duidelijke doelstellingen op korte en middellange termijn (M. Crowne, 2002). Technische ondernemers zijn vaak bezig met het uitwerken van ideeën zonder rekening te houden met feedback van mogelijke klanten in de vrees dat hun ideeën afgewezen worden (D. Feinleib, 2012).

Een mission statement heeft als doel om de unieke bestaansredenen van een onderneming vast te leggen, alsook de langetermijndoelstellingen en kernwaarden (Bart, 2001; Vandijck, Desmidt & Buelens, 2007; Williams, Smythe, Hadjistavropoulos, Malloy & Martin, 2005). Indien een onderneming gebruik maakt van een mission statement, kunnen er antwoorden geboden worden op vragen zoals: 'Wat is de

bestaansreden?', 'Wat is het doel?' en 'Wat is de richting waar we naar toe willen?' (Bart, 2001). Verder kan de mission statement ook zijn waarde hebben in het motiveren en inspireren van de werknemers, het creëren van gedragsstandaarden, het ontwikkelen van een bedrijfscultuur en de belangen van de verschillende stakeholders verdedigen (Desmidt & Heene, 2007; Vandijck et al., 2007). Belangrijk hierbij is dat dit duidelijk afgelijnd is en gecommuniceerd wordt zodat er geen verwarring ontstaat (Vandijck et al., 2007).

De mission statement wordt als basis gebruikt voor de uitbouw van het strategisch plan met als belangrijkste functie het creëren van een duidelijke missie (Stone, 1996). De mission statement kan aanzien worden als 'cultural glue' die bestaat uit normen en waarden. Deze hebben een invloed op de samenwerking, de gedragingen en de doelen die een organisatie voor ogen heeft (Kemp & Dwyer, 2003; Biloslavo & Lynn, 2007). Het uiteindelijke doel van de mission statement is het creëren van een duidelijke fit tussen de voorhanden hulpbronnen en de externe opportuniteiten (Bartkus, Glassman & McAfee, 2000).

De ontwikkeling van een bedrijfsstrategie is belangrijk voor de uitgroei van de onderneming en zorgt voor structuur, richting en een duidelijke doelbepaling. Bovendien moet deze bedrijfsstrategie deel uitmaken van de gehele bedrijfsstructuur (Ansoff, 1965). Een onderneming moet in staat zijn om op continue basis zijn strategische doelen te projecteren en te verfijnen (Grundy, 1997). Op basis hiervan heeft het management een zicht op de einddoelstellingen en kunnen ook de werknemers betrokken worden bij de bedrijfsontplooiing (McElroy, 1996).

Voor een goede bedrijfsstrategie is niet alleen een goede mission statement belangrijk maar ook het financieel en menselijk kapitaal, een goede organisatiestructuur en een duidelijke marketing- en salesstrategie. Het implementeren en uitvoeren van deze strategieën is erg belangrijk bij de uitbouw van een succesvolle onderneming (Gardner, Johnson, Lee & Wilkinson, 2000).

Ondermaatse prestaties in marketing is één van de grootste redenen waarom de meerderheid van de start-ups mislukken (Meier, 1998). Het analyseren van de marktomgeving, het segmenteren van de markt en het hanteren van de juiste marketingmethoden blijkt voor veel start-ups problematisch (Gardner et al., 2000). Gardner et al. (2000) concludeert dat de marktomgeving van tech start-ups bestaat uit drie hoofdkenmerken: marktonzekerheid, technologische onzekerheid en verandering van de concurrentie waarbij start-ups moeite hebben om hierbij een gepaste aanpak te vormen.

Door de steeds veranderende marktomgeving zijn de segmentatiestrategieën binnen bedrijven cruciaal (Pine, 1993; Reichheld, 1996). Elke klant en klantensegment is verschillend en net daarom is het belangrijk dat er verschillende strategieën worden bepaald (Peppers & Rogers, 2005). Om deze strategieën te bepalen, kan er gekeken worden naar de customer lifetime value (CLV). Dit betekent dat er voor ieder segment duidelijk bepaald is wat de mogelijke opbrengsten per klant zijn, welk

waardevoorstel er gedaan moet worden en welke prijs er gevraagd kan worden (Kotler & Keller, 2006). Het idee van customer value proposition staat centraal binnen de marketing. In essentie gaat het bij customer value om de waardecreatie die ondernemingen ontwikkelen in specifieke gebruikssituaties hetzij met een bestaand product of dienst, hetzij met een innovatief product of dienst (Kotler & Keller, 2006). De uiteindelijke klantkeuze wordt bepaald door het voorstel dat de hoogste klantwaarde genereert in vergelijking met de concurrentie (Reichheld, 1996; Slater & Narver, 2000; Thomson, 2000). De onderneming moet in staat zijn om minstens dezelfde waarde aan te bieden als de minimum vereiste klantwaarde (Yang & Peterson, 2004).

Customer value ontstaat vanuit de klantbehoeften (Woodruff & Gardial, 1996). Het creëren van een customer value begint met de segmentatie van klanten om zo te bepalen waarop men zich als onderneming moet focussen (Kotler & Keller, 2006; Woodruff & Gardial, 1996; Kumar, 2004). Wanneer de segmentatie uitgevoerd is, kunnen er aangepaste marketingcampagne ontwikkeld worden (Borle, Singh & Jain, 2008). Door dit toe te passen, kan er beter ingespeeld worden op de verschillende noden en wensen van ieder segment (Smith, 1956; Hamilton, 2003; Blocker & Flint, 2007).

Eerdere studies toonden al aan dat marketing een positieve impact heeft op de groei van een onderneming (Becherer, Halstead & Haynes, 2003; Berthon, Ewing & Nampoli, 2008; Simpson & Taylor, 2002). Eén van de belangrijkste modellen binnen de marketing is de marketingmix van McCarthy (1960) waarbij het marketingplan bestaat uit vier elementen, namelijk de 4 P's. Het gebruik van marketingtechnieken verloopt, in tegenstelling tot grote ondernemingen, op een andere manier bij startende ondernemingen door het feit dat er geen gebruik gemaakt wordt van een marketingplan (K. Al-Hyari, 2013).

De founder of manager binnen kleine startende ondernemingen hebben een beperkte kennis van marketing die gekenmerkt wordt door een kortetermijnvisie. Founders beschikken over beperkte expertise, tijd en middelen. Deze beperkingen leiden tot visieeloze marketingacties (Blocker & Flint, 2007).

3.2.3 Interne werking sales en marketing

3.2.3.1 HRM

Menselijk kapitaal is van groot belang binnen startende ondernemingen (Hillman & Dalziel, 2003). Menselijk kapitaal zorgt voor kennis en ervaringen om problemen te identificeren en op te lossen in een sterk veranderd ondernemingsklimaat (Siegel, Waldman & Youngdahl, 1997; Wright, Hmieleski, Siegel & Ensley, 2007). Traditioneel gaat HRM over werkgerelateerde kennis dat het personeel nodig heeft om de jobfunctie optimaal te kunnen uitvoeren. Daarnaast zijn er auteurs die beweren dat HRM nog verder gaat en zich focust op bredere inzichten waaronder marktgerelateerde kennis die bijdraagt tot klanteninformatie, concurrenten en kennis. Deze inzichten kunnen relevant zijn bij het ontwerp en de productie van een nieuwe product (Gibbs, 2007).

Het stijgend belang van de rol van HRM wordt ook bevestigd door het aantal onderzoeken die al uitgevoerd zijn bij start-ups (Bamberger, Dyer & Bacharach, 1990; Galbraith, 1985; Barrett & Mayson, 2007; Packham, Miller, Thomas & Brooksbank, 2005). Hayton (2003) en Laursen (2002) hebben aangetoond dat HRM acties een grote invloed hebben bij technologische start-ups waarbij er een positief verband is tussen innovatieprocessen en HRM. Nieuw opgerichte bedrijven, waaronder start-ups met een hoger niveau van menselijk kapitaal, zullen innovatiever zijn door de inbreng van nieuwe kennis (Smith, Stirling & Berkhout, 2005). Bontis (1998) beschouwt de kwaliteit van het menselijk kapitaal als een belangrijke bron van innovatieve en strategische ideeën. Werknemers worden aanzien als menselijk kapitaal met een geheel aan kennis, vaardigheden en bekwaamheden dat tot stand gekomen is door opleiding en ervaring (Becker, 1964; Schuler & Jackson, 1987; Delery & Doty, 1996; Shadur & Snell, 2002). Het speelt een belangrijke rol in de levensvatbaarheid, innovatie en kennis van de start-ups (Wiig, 1997; Grant, 1997; Cabrera & Cabrera, 2003).

Ruekert (1992) heeft aangetoond dat een marktgericht HRM managementbeleid een positieve invloed heeft op de algemene marktgerichtheid van de onderneming. Felton (1959) toonde aan dat promotie- en aanwervingsprocedures ook mogelijke barrières kunnen vormen wanneer deze niet-marktgericht zijn.

Binnen het HRM beleid moet er een focus ontstaan op marktgeoriënteerde competenties. Deze competenties zorgen ervoor dat de onderneming de markt beter aanvoelt, beter inspeelt op klantrelaties en meer interne kennis verwerft om betere sales- en marketingstrategieën te implementeren door het begrijpen van de marktinformatie (Day, 1994; Bisp, 1999).

Het vinden van gekwalificeerd personeel en de hoge arbeidskosten zijn één van de meest voorkomende factoren binnen de HRM die de groei belemmeren (Delaney & small firms association, 2002). De uitdaging bij HRM schuilt in het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel die de huidige taken kunnen uitvoeren en in de toekomst verschillende taken op zich kunnen nemen naarmate het bedrijf groeit (Heneman, Tansky, Wang & Wang, 2002). Kortom, de werknemer moet geschikt zijn voor de huidige cultuur en moet zich flexibel kunnen aanpassen aan de nieuwe cultuur (Wright & Snell, 1998). Volgens Marchington, Carroll en Boxall (2003) is het ontbreken van het juiste personeel een bedreiging op zowel korte als lange termijn voor de groei van de start-up. Het vinden van gekwalificeerd personeel kan een grote belemmering vormen voor innovatie en ontwikkeling binnen kleine bedrijven (Freel, 2000). Desondanks de positieve effecten, van het aanwerven van nieuw personeel, zijn start-ups niet altijd in staat om deze investeringen te doen vanwege het gebrek aan liquide middelen (Sels, De Winne, Maes, Delmotte, Faems & Forrier, 2006). Start-ups beschikken niet altijd over de nodige financiële middelen die nodig zijn om de strijd met aantrekkelijke jobaanbiedingen uit grotere bedrijven aan te gaan (Cardon & Stevens, 2004).

Start-ups hebben in vergelijking met grotere bedrijven vaak niet de financiële middelen om een HRM specialist aan te werven en moeten daarom andere HRM strategieën hanteren (Keating & Olivares, 2007;

Nguyen & Bryant, 2004). Het ontbreekt het management vaak aan de juiste HRM kennis waardoor ze zelf moeten zoeken naar de nodige informatie over HRM kwesties (Heneman et al., 2002). In tech start-ups is de rekrutering vaak een taak van de founder die zich voornamelijk bezighoudt met het uitvoeren van technologische taken en daarom de HRM taken links laat liggen. Dit heeft tot gevolg dat ze de noodzakelijke veranderingen vaak niet uitvoeren (Koprax, Mayrhofer & Güttel, 2014).

In België kunnen de loonkosten erg hoog oplopen waardoor dit zorgt voor het niet uitbreiden van het bestaand personeelsbestand. Dit heeft als gevolg dat de bedrijfsgroei wordt belemmerd (Goesaert & Reynaerts, 2012). Grote bedrijven hebben voordelen die kleine startende bedrijven niet hebben zoals: naamsbekendheid, hogere verloning, extralegale voordelen en grotere kans op doorgroeimogelijkheden (Reid, Luxton & Mavondo, 2002). Start-ups hebben over het algemeen door hun beperkte middelen minder tolerantie voor inefficiënties (Dandridge, 1979; Gatewood & Feild, 1987).

3.2.3.2 Organisatiestructuur

De grootte van de onderneming heeft een impact op de organisatiestructuur als ook op het ondernemingsproces. Voor de start-up is het van groot belang om in de beginfase strategisch na te denken over de organisatiestructuur door structuren en formele processen geleidelijk te introduceren. Aangezien formalisering in een vroeg stadium kostbaar is en het processen vertraagt, is timing hier zeer belangrijk (Koprax et al., 2014). De toenemende complexiteit, die gepaard gaat met de groei van de start-up, vraagt om een beter uitgewerkt organisatorisch kader. Dit moet gebeuren in een zeer vroeg stadia om op deze manier de uitdagingen te vermijden of te minimaliseren (Churchill & Lewis, 1983). Start-ups hebben in vergelijking met bestaande en grotere organisaties geen aparte afdelingen waarin ze op een minder geplande en gestructureerde manier te werk gaan. De verschillende taken waaronder ontwikkeling, financiën of het commerciële aspect steunen binnen een start-up op alle werknemers (De Winne & Sels, 2010). Barney (1995) beschrijft dat enkel waardevolle werknemers niet voldoende zijn indien ze niet gemanaged en gecontroleerd worden.

Als het bedrijf ervoor kiest een marktgerichte organisatiecultuur te hanteren is het belangrijk dat niet alleen de marketingafdeling, maar heel het bedrijf achter deze visie staat. Alle departementen binnen de organisatie moeten in staat zijn om de marketingfuncties te implementeren (Kohli & Jaworski, 1990; Slaterand & Narver, 2000). Een samenwerking tussen verschillende departementen over marketingbeslissingen zorgt uiteindelijk voor zowel een betere informatiestroom als een betere beslissingsvorming over de marktbehoeften (Homburg & Pflesser, 2000; Jaworski & Kohli, 1993). Shapiro (1988) deelt de mening van Krohmer, Homburg en Workman (2002) door aan te halen dat een onderneming moet inzetten op een cross-functionele samenwerking indien het een meer klantgerichte en strategische bedrijfscultuur wil vooruitschuiven.

Een traditionele organisatiestructuur werkt belemmerend voor een marktgerichte visie (Marty, 1995). Binnen deze structuur is er een gebrek aan communicatie tussen de verschillende departementen waarbij

afdelingen vaak te gecentraliseerde besluiten nemen (Kohli & Jaworski, 1993; Hulland, 1995). Moorman (1995) concludeert dat een hiërarchische organisatie een verminderde verspreiding van marktinformatie in de hand werkt. Centralisatie binnen een bedrijf, waarbij al de beslissingsbevoegdheden gecentraliseerd worden, zorgt voor een beperkte beslissingsbevoegdheid (Aiken & Hage, 1968). Wanneer departementen bezig zijn met hun eigen problematiek werkt dit niet bevorderend voor de marktgerichte visie (Doyle, Saunders & Wong, 1989). Een bepalende factor, of de onderneming marktgericht is of niet, is het gebrek van vertrouwen in het marketing departement (Piercy & Morgan, 1995). McNamara (1972) stelt dat één van de belangrijkste taken van marketing het communiceren is van de klantenbehoeften, over de departementen heen. Hierbij kunnen cross-functionele conflicten ontstaan die aan de basis liggen van een moeizame communicatie (Ruekert & Walker, 1987). Hierdoor wordt er een afbreuk gedaan aan de marktgerichte visie (Levitt, 1969; Lusch & Laczniak, 1987).

Het besluit is dat er een traditionele organisatiestructuur waarbij departementen gescheiden zijn en centralisatie heerst, een belemmering vormt voor een marktgerichte visie (Bisp, 1999). Verder had Bisp (1999) zijn bedenkingen over een marktgerichte onderneming omdat hij van mening is dat een onderneming hierbij zijn 'core business' zou verliezen. In een startersomgeving, waarin financiële middelen schaars zijn, kunnen financiële barrières optreden (Doyle et al., 1989). Het inzetten op een meer marktgerichte visie betekent een verhoging van de kosten waardoor startende ondernemingen dit vaak links laten liggen (Kanter, 1995).

3.2.3.3 Rol van manager

In de beginfase van de onderneming zijn de managers diegenen die de strategie van de onderneming bepalen. Algemeen zijn de oprichters van kleine bedrijven vaak technici zonder een economische achtergrond waarbij ze niet bekend zijn met belangrijke marketingtechnieken en marketing in het algemeen (Hankinson, 1991). Vaak zijn managers er zich niet van bewust dat aspecten zoals: het opbouwen van klantrelaties, mond-tot-mondreclame en de dialoog met consumenten een grondige marketinganalyse vereisen eer deze technieken kunnen worden toegepast. Ze zijn er zich niet van bewust dat het hier gaat om gesystematiseerde marketingacties (Coelho, de Miranda, Camargo Filho, Freitag & de Almeida, 2015). De achtergrond, waaronder opleiding en eerdere ervaringen, is kennis die de managers binnenbrengen in de organisatie (Boeker 1997; Hills & Shrader 1998; Shane 2000). Deze kenmerken spelen een belangrijke rol op het beslissingspatroon in een veranderende omgeving (Beckman, 2006). Hun focus ligt op de productontwikkeling en niet op het organiseren en besturen van de organisatie (Koprax et al., 2014).

Founders van tech start-ups baseren zich bij de aanwerving van werknemers op het feit of de sollicitant past bij de functie en de waarden en doelstellingen van het bedrijf (Kristof-Brown, 2000). Het is van belang dat de manager overtuigd is van de marktgerichte denkwijze als een bedrijf wil uitgroeien tot een marktgerichte onderneming (Kohli & Jaworski, 1993). De manager moet zijn geloof in deze visie op

regelmatige basis overbrengen aan de organisatie (Kohli & Jaworski, 1993; Pulendran, Speed & Widing, 2000).

3.2.3.4 Cross-functionele samenwerking tussen sales en marketing

De grote hoeveelheid aan studies toont duidelijk het positieve verband tussen een goede samenwerking van sales, marketing en klantwaarde (Kirca, Jayachandra & Bearden, 2005). Bij de aanwerving en implementatie van hun rol worden de prestaties van beide departementen zeer verschillend beoordeeld. Terwijl de verkopers beoordeeld worden op het sluiten van deals, waarvan de resultaten meteen zichtbaar zijn, hebben marketeers langetermijndoelstellingen die pas zichtbaar zijn op lange termijn. Vaak wordt in het marketing departement het geld besteed aan tools en niet aan personeel (Kotler, 2006).

De rol van marketing

Over wat marketing nu precies inhoudt, bestaan er op de dag van vandaag nog heel wat misverstanden. Het marketingdepartement houdt zich volgens Zait (2009) bezig met: het analyseren van marktkansen en klantsegmenten, het ontwikkelen van marketingstrategieën of programma's en het organiseren, implementeren en controleren van marketinginspanningen. Er is meer en meer belangstelling naar hoe ondernemingen de marketingactiviteiten ontwerpen en uitvoeren. Meer inzetten op marketing zorgt voor een efficiënte en effectieve werking van de marketingprocessen waarbij de prestaties van de organisatie bevordert worden (Day, 1994; Krohmer et al., 2002). Workman, Homburg en Gruner (1998) beschreven de taken van marketing als volgt: *"The topic of marketing organization fundamentally addresses the allocation of activities to groups."*

Een hoge klantwaarde wordt voornamelijk gecreëerd door voordelen te bieden aan de klanten die hoger opwegen dan de kosten die ze ondervinden gedurende de levenscyclus van het product of dienst. Dit concurrentievoordeel ontstaat als de klantwaarde op een efficiënte en effectieve manier ontwikkeld wordt ten opzichte van zijn concurrenten (Slater & Narver, 2000).

Onderzoek heeft bewezen dat er een impact is van marketingactiviteiten op de financiële bedrijfsprestaties (Morgan, 2012). Dat marketing een belangrijke rol speelt bij het creëren van klantwaarde lijkt in eerste instantie zeer duidelijk (Homburg, Workman & Krohmer, 1999; Webster, Hammond & Harmon, 2005). Er wordt verondersteld dat enkel het marketingdepartement volledig verantwoordelijk is voor de marketingactiviteiten terwijl bepaalde taken worden uitgevoerd door de verkoopafdeling (Krohmer et al., 2002; Rouziès, Anderson, Kohli, Michaels, Weitz & Zoltners, 2005). Cooper en Kleinschmidt (1990) en Gardner et al. (2000) beweren dat marketing, marktpotentieel en marktstructuur van groot belang zijn bij nieuwe producten. Een start-up, die wil concurreren in een snel veranderende markt is genoodzaakt om de marktbehoeften nauw op te volgen (Cooper & Kleinschmidt, 1990).

Marketingactiviteiten zijn er op gericht om managers te ondersteunen bij beslissingen omtrent marketing en verkoop (Monteiro & Barbosa, 2011). Hanssens en Dekimpe (2008) toonden aan dat investeringen in marketing niet alleen voordelig zijn voor marketing zelf maar dat deze ook voordelig zijn voor de gehele onderneming. Een analyse van deze activiteiten is vaak een probleem in kleine bedrijven door het onnauwkeurig rapporteren van de marketingactiviteiten (Brooks & Simkin, 2011).

Volgens McCartan-Quinn en Carson (2003) zijn er enkele kenmerken die terugkomen bij startende ondernemingen op het gebied van marketingbeslissingen. Het gaat hier om beperkte fysieke en financiële middelen die resulteren in zwakke marketingacties, het niet systematisch vastleggen van de uitgevoerde marketingacties, het missen van een sterke merknaam of marktpositie en als laatste zijn de marketingacties gericht op een onmiddellijke verhoging van de inkomsten en niet op het opbouwen van klantenrelaties. Deze beperkingen hebben al geleid tot verlies van kansen om als klein bedrijf uit te groeien in hun markt. Veel marketingactiviteiten binnen kleine ondernemingen worden uitgevoerd op basis van informeel en intuïtief gedrag en zijn in veel gevallen enkel gericht op een stijgende verkoop (McCartan-Quinn & Carson, 2003).

Een klein bedrijf is in de beginnen voornamelijk gefocust op het verkopen van zijn goederen of diensten, het stimuleren van de verkoop met behulp van promotiemateriaal en het uitbouwen van een verkoopteam (Grewal, Levy, & Kumar, 2009; Newman & Cullen, 2002; Runyan & Droge, 2008). Er wordt enkel aan marketing gedaan door kleine ondernemingen indien deze een positief effect hebben op korte termijn (Newman & Cullen, 2002; Runyan & Droge, 2008).

Het is dan ook een feit dat technologische start-ups niet enkel meer kunnen teren op het uitbouwen van een concurrentievoordeel op basis van technologie (Davidow, 1988; Traynor & Traynor, 1994, 1997). Vandaag de dag winnen de marketinginspanningen aan waarden en worden deze soms belangrijker dan technologie (Traynor & Traynor, 2004). Meldrum (1995) stelde dan ook dat nieuwe technologie door zijn onzekerheid een groot risico met zich meebracht voor de klant.

Technologische start-ups beginnen vanuit een technologische achtergrond en ontstaat uit een technologisch idee. Cunningham (2000) voegde hieraan toe dat veel van de mislukkingen op het gebied van technologie te wijten zijn aan zakelijke oorzaken in plaats van technologische oorzaken. Dit is te wijten aan het feit dat oprichters van technologische start-ups vaak beschikken over een technologische achtergrond en dus minder focussen op de marketingoriëntatie en -marketingactiviteiten (MacInnes & Helsop, 1990).

De high-tech markt onderscheidt zich van andere productcategorieën door specifieke kenmerken. Dit vraagt dan ook om een goed doordachte marketingstrategie voor tech start-ups (Gardner et al., 2000). Bij tech start-ups is het namelijk in vergelijking met andere ondernemingen nog belangrijker dat er gebruik wordt gemaakt van een duidelijke doelgroepbepaling en marketingstrategieën (Gardner et al., 2000).

De rol van sales

Het sales departement speelt, naast de marketingafdeling, een belangrijke rol bij de implementatie van marketingstrategieën door de verantwoordelijkheid binnen customer relationship management (Weitz & Bradford, 1999). De bijdrage van marketing aan de ontwikkeling van nieuwe producten heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen binnen de literatuur (Griffin, Josephson, Lillen, Wiersema, Bayus, Chandy & Oliva, 2013). Over sales wordt minder literatuur gevonden als het aankomt op de rol tussen sales en innovatie (Malshe & Biemans, 2014).

Om de behoeften en wensen van de markt beter te begrijpen is het van belang om marktinformatie te verzamelen aan de hand van customer relationship management (CRM). Deze informatie stelt de onderneming in staat om de klant beter te begrijpen door deze gegevens vast te leggen en te analyseren (Anderson & Kerr, 2002). Vanaf het moment dat men de klant kent en weet wat de wensen en noden zijn, kan deze kennis uitgespeeld worden om de klantrelatie te versterken (Sharp, 2003). Customer relationship management is volgens Anderson en Kerr (2002) het aangaan, instandhouden en uitbreiden van klantrelaties. De CRM van een onderneming hoeft niet als afzonderlijk beschouwt te worden en kan geïmplementeerd worden in de overkoepelende bedrijfsstrategie. Zo kent CRM ook zijn oorsprong in relationship marketing (Hung, Tsai & Jiang, 2010).

Het uiteindelijke doel van CRM is om klantentevredenheid te creëren met als gevolg dat de klant uitgroeit tot een loyale klant. De klant nauw betrekken gedurende het NPD-proces kan leiden tot loyaliteit en het versterken van de productrelatie van de consument (Alam, 2002, 2005). Iedere klant is verschillend en verschillende type klanten vereisen verschillende marketing en sales strategieën (Anderson & Kerr, 2002). Om het type klant te achterhalen is kennis over de klant onmisbaar en dit is één van de belangrijkste eigenschappen van CRM (Anderson & Kerr, 2002). Gegevensverzameling is hierbij belangrijk om na te gaan wat de noden zijn van de markt. Sales speelt in deze gegevensverzameling een belangrijke rol door rapporten over klanten en concurrenten te leveren of door middel van rechtstreekse contacten met de klant (von Hippel, 1989; Lambert, Marmorstein & Sharma, 1990). De rol van de verkopers hierbij is om het marketing departement bij te staan door nieuwe informatie en productideeën te verstrekken op basis van klantgegevens (Piller & Walcher, 2006).

Uit onderzoek blijkt dat de verkopers hierin de belangrijke taak hebben om zowel de klantbehoefte over te brengen aan de marketingafdeling als het product te promoten bij de klant (Ernst, Hoyer, & Rübsaamen, 2010). Belangrijk hierbij is dat de feedback en inzichten worden doorgegeven aan het marketing departement (Atuahene-Gima, 1997; Kauppila, Rajala, & Jyrämä, 2010). Het verkoopteam heeft dus een belangrijke rol langs beide kanten van het innovatieproces. Koper en verkoper worden traditioneel aanzien als elkaars tegenstanders waarbij ieder streeft naar eigenbelang (Narver & Slater, 1990).

Uit een studie van Evans en Schlacter (1985) kwam naar voren dat organisaties het verkoopteam nauwelijks integreren in de marketingplanning. De laatste jaren krijgt sales een steeds belangrijkere strategische rol binnen de onderneming. Het gevolg hiervan is dat het verkoopteam zich steeds meer begeeft op het strategische domein van de marketing en de afstand tussen marketing en sales vervaagt (LaForge, Ingram, & Cravens, 2009).

Rolverdeling en cross-functionele samenwerking

Eén van de kenmerken van een product- of verkoopgerichte onderneming is een geïsoleerde uitvoering van de opdrachten waarbij de departementen individueel aan hun taken werken, zonder rekening te houden met het groter geheel. Dit in tegenstelling tot een marktgerichte onderneming waarbij er wordt samengewerkt tussen de verschillende afdelingen om zo een hogere klantwaarde te creëren. Dit kan ook bevestigd worden door het onderzoek naar een klantgerichte cultuur van Kennedy, Goolsby en Arnould (2003) en Gebhardt, Carpenter en Sherry (2006) waarbij ze aanhalen dat het spreiden van de beslissingsverantwoordelijkheid leidt tot een aantal voordelen. Enkele van deze voordelen zijn: een beter inzicht in de behoeften van de klanten, een daling van de conflicten tussen de afdelingen en het efficiënter inspelen op een veranderende markt. De marketingafdeling speelt een coördinerende rol bij het implementeren van een marktgerichte structuur. Hierbij is het belangrijk dat er sprake is van een cross-functionele samenwerking waarbij er beslissingen worden genomen in functie van de behoeften van de klant (Kennedy, Goolsby & Arnould, 2003; Gebhardt, Carpenter & Sherry, 2006).

Kahn (1996) beschrijft een cross-functionele integratie als een combinatie van samenwerking en interactie. Interactie tussen de departementen komt neer op een vlotte communicatie tussen deze eenheden terwijl samenwerking betrekking heeft op het delen van dezelfde visie en doelstellingen.

Volgens de organisatietheorie zorgt het deelnemen aan beslissingen van verscheidene departementen voor een verbetering in de informatiestroom en de ontwikkeling van gedeelde cognitieve modellen (Miller & Monge, 1986). Dit kan ook verklaard worden via de contingency theory of marketing organisations waarbij verklaard wordt dat wanneer verschillende eenheden samenwerken er een toename is van de communicatie, een daling is bij de communicatie moeilijkheidsgraad en bijgevolg minder conflicten zijn en een betere samenwerking heerst (Ruekert, Walker & Roering, 1985).

Belangrijk is echter dat er een duidelijke rolverdeling plaatsvindt tussen de departementen onderling. Dit leidt tot een daling van de onzekerheid over verantwoordelijkheid en taken (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964; Singh, 1993). Onderzoek naar de werking van cross-functionele samenwerking heeft aangetoond dat integratie van departementen een belangrijke rol speelt in de verbetering van bedrijfsprocessen en de winstgevendheid (Maltz, 1997; Maltz & Kohli, 2000; Rouziès et al., 2005).

Krohmer et al. (2002) haalt aan dat indien verschillende departementen betrokken worden bij marktgerichte beslissingen de behoefte van de klant beter wordt begrepen en de marketingprocessen

uiteindelijk vlotter verlopen door het hogere aanpassingsvermogen aan een veranderende markt. Hierbij wordt de focus verlegd naar een klantgerichte organisatie. Shapiro (1988) deelt de mening van Krohmer et al., (2002) door aan te halen dat een onderneming moet inzetten op een cross-functionele samenwerking, indien het een meer klantgerichte en strategische bedrijfscultuur wil vooruitschuiven.

Een tweede bron (Homburg et al., 2000) haalt aan dat een verdeling van de beslissingsbevoegdheden over de departementen een positieve impact heeft op de manier waarop bedrijven kunnen inspelen op de behoefte van de klant. Dit is te verklaren door het feit dat ieder departement zijn eigen expertise en competenties heeft en dus de marketingactiviteiten naar een hoger niveau kan tillen. Olson, Walker en Ruekert (1995), Kessler en Chakrabarti (1996) en Calantone, Garcia en Dröge (2003) beweren in de literatuur over productinnovatie dat indien er een goede samenwerking heerst tussen de departementen, dit bevorderend is voor de ontwikkeling van creatieve ideeën. De departementen worden betrokken en hebben weet van de verschillende stappen binnen het productieproces wat leidt tot een hogere en betere kwaliteit van het product en resulteert in een betere klantbehoefte. Een samenwerking tussen verschillende departementen over marketingbeslissingen resulteert zowel in een betere informatiestroom als in een betere beslissingsvorming (Homburg & Pflesser, 2000; Jaworski & Kohli, 1993).

Op deze manier wordt het marketingconcept over het volledige bedrijf geïntegreerd. Om aan de klantbehoefte te voldoen is een bedrijf afhankelijk van het potentieel van het verkoop en marketing departement om beslissingen en activiteiten te integreren en te coördineren (Weitz & Bradford, 1999). Enkele tools die het management kan aanreiken zijn: het bijschaven van de kennis over de waarde van de klant en de marktsegmenten. Daarnaast kunnen er ook trainingsprogramma's worden aangeboden die het salesteam in staat stelt betere inzichten te verkrijgen in de activiteiten van het marketing departement. Verder is het ook belangrijk dat het strategisch management genoeg tools ter beschikking stelt om een goede relatie en werking tussen het marketing en sales departement te bekomen en te behouden (T. Keszey & W. Biemans, 2016).

Zoals hierboven is beschreven kan een cross-functionele samenwerking leiden tot een verbetering van het bedrijfsresultaat. Het is aan het management om de verdeling van de verantwoordelijkheden over de verschillende departementen te bepalen. Dit wordt ook beschreven door Krohmer et al. (2002): *"Algemene managers moeten beslissen of de marketinggroep veel beslissingsbevoegdheid moet hebben over marketingvraagstukken of dat de nadruk moet worden gelegd op het nemen van beslissingen in teamverband over marketingactiviteiten"*.

Er moeten systemen ontwikkeld worden om te kunnen omgaan met de toenemende complexiteit. Ze kunnen dit doen door te investeren in hun eigen ontwikkeling op gebied van strategisch managen en HRM. Een tweede optie is het in dienst nemen van een HRM specialist of de hulp van een consultancybureau (Berryman, 1983)

Wanneer er meerdere departementen bij marktgerelateerde beslissingen worden betrokken, des te meer informatie er wordt uitgewisseld. Managers kunnen door de spreiding van de invloed tussen marketing en sales profiteren van een verbeterde integratie van sales en marketing. Dit leidt tot een strategisch voordeel (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006). Het is de taak van de manager om te zorgen voor een verbinding tussen de consument en de onderneming (Finkelstein & Peteraf, 2007).

Schwepker (2003) heeft enkele voorstellen gedaan om de managers te ondersteunen in hun handelingen. Het management moet er zich van bewust zijn dat het creëren van een klantgerichte oriëntatie veranderingen vereisen van de bedrijfscultuur, de managementsystemen en de houding van de departementen. Dit kan de manager onder andere bekomen door een betere verdeling van de invloeden tussen sales en marketing. Managers moeten wel waken over een eerlijke verdeling tussen de marketing en sales taken. Managers staan ook in voor de communicatie tussen de departementen door toe te kijken of de uitgewisselde informatie op een vlotte en efficiënte manier verloopt.

Door het stellen van langetermijndoelstellingen, het kijken naar resultaten op lange termijn en beslissingen te nemen op lange termijn, zijn de sales en marketing departementen beter in staat om hun handelingen op elkaar af te stemmen (P. Guenzia & G. Troiloa, 2006).

Naar de relatie tussen sales en marketing is al heel wat onderzoek naar gevoerd. Er zijn al verschillende aspecten aan bod gekomen zoals: de gevolgen van de integratie van sales en marketing (Cespedes 1993; Dewsnap & Jobber 2000; Guenzi & Troilo, 2006, 2007; Rouziès et al., 2005; Strahle, Spiro & Acito, 1996), de culturele verschillen die de samenwerking beïnvloeden (Dawes & Massey, 2005, 2007; Dewsnap & Jobber, 2002; Homburg & Jensen, 2007), wat de organisatorische rol is binnen de samenwerking en wat de verschillen zijn in visie en perceptie op de markt (Dawes & Massey, 2005; Homburg & Jensen, 2008; Homburg et al., 2000).

De samenwerking tussen sales en marketing varieert van bedrijf tot bedrijf (Biemans, Makovec-Brenčič & Malshe, 2010; Homburg, Jensen, & Krohmer, 2008). Ten eerste moet er een onderscheid gemaakt worden tussen een B2B en B2C omgeving (Biemans, Brencic & Malshe, 2010; Verhoef & Leeflang, 2009). Een tweede belangrijke variabelen, die de verhouding tussen sales en marketing en het succes van de NPD bepaalt, is de grootte van het bedrijf (Engelen, Brettel & Wiest, 2012).

Vanaf het moment dat marketing- en salesteams groter worden, komen ook de eerste conflicten tussen deze twee departementen aan bod (M. Crowne, 2002). Voor start-ups is het van groot belang om bij deze groei aanpassingen in de organisatiestructuur door te voeren aangezien ze nood hebben aan een goede structuur door hun beperkte middelen en beperkte organisatorische kennis (Slevin & Covin, 1997). De aparte departementen groeien uit tot diverse teams met elk hun eigen kenmerken en eigen visies. Terwijl sales zich focust op een grote kennis van enkele individuen, focust marketing zich op bredere strategische marktinzichten van het hele segment (Beverland, Steel & Dapiran, 2006). Guenzi en Troilo (2006) hebben

met hun onderzoek aangetoond dat een goede samenwerking tussen de twee departementen een stimulatie is voor klantgericht denken en de creatie van marketingcapaciteiten.

Ondanks het feit dat sales en marketing een gemeenschappelijk doel hebben, namelijk het voorzien van klantenbehoeften, zijn er nog altijd conflicten tussen beide departementen (Griffin & Hauser, 1996; Kahn, 1996, 2001; Fisher, Hammond, Obermeyer & Raman, 1997; Kahn & Mentzer, 1998; Dewsnap & Jobber, 2000; Millson & Wilemon, 2002; Beverland, Steel & Dapiran, 2006).

De interactie tussen deze departementen wordt gekenmerkt door een gebrek aan samenwerking en communicatie (Dewsnap & Jobber, 2000, 2002). Daarnaast ontstaan er ook conflicten door een verschillende visie over doelgerichtheid, gebrek aan een duidelijke rolverdeling, geen afstemming van strategische doelstellingen en vaak een slechte coördinatie tussen beiden (Colletti & Chonko 1997; Hutt 1995; Lorge 1999; Strahle, Spiro & Acito, 1996).

Ondernemingen voeren hun marketingacties uit door zowel beroep te doen op het marketing als sales department (Day, 1994; Vorhies, 1998; Vorhies, Harker & Rao, 1999; Day & Van den Bulte, 2003). Ondanks deze gemeenschappelijke acties is er een beperkte interactie en samenhang tussen deze twee departementen wat leidt tot conflicten (Carpenter, 1992; Shocker, Srivastava & Ruckert, 1994; Anderson, 1996; Strahle et al., 1996; Rouziès et al., 2005). Pas vanaf het moment dat de departementen op regelmatige basis fysiek contact hebben, informatie delen en begrip tonen kunnen er betere marktgerelateerde beslissingen bekomen worden (Dewsnap & Jobber, 2002).

In de academische literatuur is al meermaals aangehaald dat het sales departement niet betrokken wordt bij strategische beslissingen (Carpenter, 1992; Viswanathan & Olson, 1992). Vaak worden de strategische beslissingen bepaald door de marketingafdeling zonder overleg met sales. Op deze manier krijgt het verkoopteam geen kans om de waardevolle marktinformatie over te brengen aan dit beslissingsproces (Kotler et al., 2006). Door deze manier van werken zijn heel wat verkopers vaak ontevreden over de gekozen strategie wegens ongeschikt, ondoeltreffend, irrelevant, of niet aansluitend bij de werkelijkheid (Donath, 1999, 2004; Strahle et al., 1996; Rouziès et al., 2005).

De samenwerking tussen sales en marketing kan op twee manieren plaatsvinden. Er kan gesproken worden van een sales-marketing inbreuk of een integratie tussen de twee departementen (Guenzi & Troilo, 2006; Rouziès & Hulland, 2014; Rouziès et al., 2005).

Indien de verkoopafdeling begint bij te dragen aan de activiteiten die tot het marketing departement behoren, is er sprake van een sales-marketing inbreuk. Er is dan geen sprake meer van een duidelijke afbakening van elkaars activiteiten (Kotler et al., 2006). De grenzen tussen sales en marketing vervagen meer en meer waarbij het verkoopteam strategische taken zal overnemen van het marketing departement indien een hogere customer value bereikt kan worden (LaForge, Ingram & Cravens, 2009). De functieomschrijving van het sales departement verandert hierdoor naar het creëren van waarde met

klanten ten koste van de communicerende rol die het ervoor had (Piercy & Rich, 2009). Het salesteam krijgt meer invloed op strategische beslissingen waarbij het gaat om taken als: prijsstelling, ontwerpen van klantenservice en ondersteuning, uitbreiden naar nieuwe geografische markten en ontwikkelen van een distributiestrategie (Krohmer et al., 2002; Workman, Homburg & Gruner, 1998). Hierdoor verandert de relatie tussen sales en marketing (T. Keszei & W. Biemans, 2016). Er bestaat geen duidelijkheid meer over de rolverdeling tussen beide partijen wat uiteindelijk leidt tot een daling van de besluitvormingskwaliteit (Cespedes, 1993).

Sales-marketing integratie daarentegen focust zich voornamelijk op samenwerking en gemeenschappelijke doelen tussen twee afzonderlijke en goed ontwikkelde departementen. Een gezamenlijke besluitvorming van sales en marketing stelt deze departementen in staat om problemen beter te begrijpen om zo betere beslissingen te kunnen nemen. De departementen hebben het gevoel van inspraak te hebben bij belangrijke beslissingen binnen het bedrijf (Rouziès et al., 2005).

Wanneer de doelstellingen slecht gedefinieerd worden tussen sales en marketing, vindt er geen samenhang plaats tussen marketingstrategieën, verkoopmanagementprocessen en activiteiten van de verkoopafdeling. Dit leidt tot een negatieve invloed op de bedrijfsprestatie en de waarde die uiteindelijk aan de klant moet worden aangeboden (Colletti & Chonko, 1997; Evans & Schlacter, 1985; Strahle et al., 1996; Viswanathan & Olson, 1992).

De economische conflicten ontstaan volgens Kotler (2006) bij het verdelen van de budgetten door het senior management over beide bedrijfsfuncties. Het verkoopteam is ervan overtuigd dat het marketingteam het beschikbare budget op een verkeerde manier verdeelt over de analyse van prijs, promotie en product (Kotler, 2006).

Er kan ook een cultureel probleem ontstaan binnen de onderneming waarbij de departementen marketing en sales verschillende type werknemers aanwerven met elk hun eigen karakter. Marketeers zijn over het algemeen hoger opgeleid en zijn meer bezig met analytische en datageoriënteerde handelingen terwijl sales zich focust op het nemen van operationele marketingbeslissingen (Langerak, 2001). Door het feit dat de sales in rechtstreeks contact staan met de klanten weten ze precies wat de klant wel en niet wilt (Kotler, 2006).

De oplossingen die uit de literatuur naar voren worden geschoven, zijn het op elkaar afstemmen van strategische capaciteiten en doelstellingen, het optimaliseren van de cross-functionele samenwerking en de coördinatie om samen deel te nemen aan strategische activiteiten (Cespedes, 1993; Guenzi & Troilo, 2007; Ingram, 2004; LeMeunier, Fitz-Hugh & Piercy 2007; Maltz, 1997; Matthyssens & Johnston, 2006).

Hoe beter de integratie, tussen sales en marketing, hoe meer samenwerking er plaatsvindt en hoe betere bedrijfsprestaties (Rouziès et al., 2005). Het is dus van belang dat de twee departementen nauw

samenwerken bij de creatie van: klantrelaties, klantgerelateerde informatie en een organisatiestructuur die de informatiestromen, activiteiten en processen bevordert (Day, & Van den Bulte, 2003). Er zijn al verschillende auteurs geweest die deze veranderingen en processen in kaart hebben gebracht met als doel om de verkoopafdeling meer om te vormen naar een strategische functie (Piercy, 2010).

Volgens Menon, Jaworski en Kohli (1997) is een cross-functioneel team, dat samen werkt aan éénzelfde beslissingsmodel, bevorderend voor de marketingmix van de onderneming. De grote hoeveelheid aan studies toont duidelijk het positieve verband tussen een goede samenwerking van sales en marketing en de klantwaarde (Kirca, Jayachandra & Bearden, 2005). De relatie tussen de marketing- en verkoopafdelingen wordt als een belangrijk punt naar voren geschoven als het gaat over de waardecreatie bij de klant (Cespedes, 1993).

Het is volgens Cespedes (1993) dan ook van uiterst belang dat er een goede samenwerking bestaat tussen het marketing en sales departement. Uit onderzoek van Langerak (2001) bleek dat de intrede van een klantgerichte verkoop een positieve invloed heeft van de marktgerichtheid op de bedrijfsprestaties. Een slechte relatie tussen sales en marketing zorgt voor inconsistenties tussen het implementeren van marketingstrategieën, verkoopmanagementprocessen en activiteiten van het verkoopteam (Viswanathan & Olson, 1992).

3.3 Theoretische aanreikingen

3.3.1 Hoe samenwerking bevorderen?

Steeds meer en meer worden de traditionele marketing gerelateerde activiteiten (zoals reclame, prijsstelling en distributie) verspreid over verschillende departementen van de onderneming. Deze cross-functionele spreiding heeft een positieve invloed op de prestaties van de onderneming (Homburg, Workman & Jensen, 2000; Krohmer et al., 2002; Workman, Homburg & Gruner, 1998).

Om deze cross-functionele samenwerking te bevorderen, is het van uiterst belang dat er een evenredige en duidelijke afbakening is tussen de taken van het marketing en sales departement. Krohmer et al. (2002) had hierbij de opinie dat een cross-functionele spreiding tussen de departementen een verdeling is van de beslissingsmacht tussen sales en marketing over marktgerelateerde beslissingen. Onder deze beslissingen vallen: nieuwe productontwikkeling, prijsstelling, klantenservice, klanttevredenheid programma's, nieuwe toetredingen tot de markt, distributie, reclame en promoties. Wanneer het takenpakket enkel toebedeeld is aan één van de twee departementen, zal dit departement uiterst inefficiënt werken. Onderzoek naar cross-functionele spreiding van de departementen heeft als conclusie dat de departementen sales en marketing niet zomaar onafhankelijk van elkaar handelen (Krohmer et al., 2002). Voorgaande studies hebben een positief verband blootgelegd tussen de samenwerking over meerdere departementen heen en bedrijfsprestaties (Krohmer et al., 2002)

Bij het hanteren van een cross-functioneel bedrijfsstructuur is het van belang dat de onderneming verschillende groepen betreft met hun eigen beslissingsdomein (Krohmer et al., 2002). Uit bestaand onderzoek is gebleken dat er een machtsverdeling kan zijn tussen de verschillende functies en de kwaliteit van een cross-functionele bedrijfscultuur (Homburg & Jensen, 2007; Walker & Ruekert, 1987).

Studies hebben ook aangetoond dat onderlinge samenwerking tussen departementen een invloed heeft op de marktorientatie, in het bijzonder een marktgerichte oriëntatie van een onderneming (Jaworski & Kohli, 1993). Een aantal auteurs beweren dat de verdeling van macht over de departementen een ontwikkeling van de klantgerichte cultuur kan bepalen (Homburg & Pflesser, 2000).

Cespedes (1993) is van mening dat een goede informatiestroom tussen sales en marketing belangrijk is voor geslaagde klantgerichte marketingprogramma's door in te zetten op marketingstrategieën. Matthyssens en Johnston (2006) waren dezelfde mening toegedaan. Verder zijn ze ook een mening van de beslissingsvorming vermindert bij het niet goed afbakenen van de rollen van sales en marketing. Door het niet goed communiceren van de rolverdeling is er vaak een herhaling van de opdrachten en bijgevolg een inefficiënte werking.

Beverland, Steel en Dapiran (2006) schrijven dat een gemeenschappelijke visie en doelen kan leiden tot het beter inspelen op de snel veranderende behoeften van de klant. Indien marketing en sales beiden invloed uitoefenen op éénzelfde marktgerelateerde beslissing ontstaat er verwarring over de rolverdeling en hun bijdragen tot deze beslissing (Cespedes, 1993).

Een goede spreiding tussen de marketing- en salestaken vraagt om vertrouwen tussen deze twee departementen om zo het geloof van elkaars meerwaarde in te zien (Cespedes, 1993; Strahle et al., 1996). Echter zal deze spreiding zorgen voor een minder duidelijke rolverdeling tussen de twee. Ze zijn namelijk afhankelijk van elkaars werk en beslissingen (Smith, Gopalakrishna & Chatterjee, 2006).

Een goede interactie tussen sales en marketing kan leiden tot betere bedrijfsprestaties. Toch moet men oppassen voor overmatige interactie tussen sales en marketing. Een overmatige interactie tussen beiden kan leiden tot overbelasting van informatie, een vertraging van het besluitvormingsproces en een daling van de kwaliteit van de genomen beslissingen (Maltz & Kohli, 1996; Fisher et al., 1997). Het is de taak van het management om een goede balans te vinden met een goede en gestructureerde afbakening.

We kunnen concluderen dat een betere verdeling van de invloed van het marketing en sales departement een positieve invloed heeft op de samenwerking en interactie tussen marketing en sales en een klantgeoriënteerde bedrijfscultuur.

Door in te zetten op een cross-functionele samenwerking wordt er gestreefd naar een klantgerichte cultuur binnen de organisatie (Deshpande & Webster, 1989).

3.3.2 De rol van extern advies

Grote gevestigde ondernemingen kunnen vaak beroep doen op interne bedrijfsdepartementen die het management bij staan met inzichten en kennis. Kleinere bedrijven of start-ups zitten met beperkte middelen en hebben deze gespecialiseerde kennis vaak niet ontwikkeld. Om de slaagkans van de start-up te vergroten, is het van belang dat de start-up kennis en ervaring ontwikkelt. Dit kan de start-up doen door, naast het aanwerven van nieuwe werknemers, beroep te doen op externe partijen, zoals marketing agencies of externe consultants (P. Kotler, N.Rackham & S. Krishnaswamy, 2006). Chesbrough (2006) stelt dat de kwaliteit van extern advies sterk geëvolueerd is. Opvallend is dat het adviesniveau van de externe partijen in veel gevallen gelijkwaardig is of zelfs de interne bedrijfsdepartementen kan overtreffen (Chesbrough, 2006). Extern advies kan, zeker in een vroeg stadium, bevorderend zijn voor de ontwikkeling en innovatie (Chrisman & McMullan, 2000).

Consultants staan bedrijven bij het nemen van strategische beslissingen. Steele (1975) haalt aan dat het inzetten van een consultant vroeger werd gezien als een teken van zwakte maar dat deze houding ondertussen veranderd is. Het inzetten van een consultant wordt nu gezien als deel van een gezonde en stabiele groei.

Niet alleen een consultant kan bijdragen tot deze groei. Daarnaast kunnen ook mentoren een grote impact hebben op het succes van de start-up (Waters & Waters, 2002). Een mentor wordt volgens St-Jean & Mathieu (2015) gedefinieerd als een ondersteunende relatie tussen een beginnende ondernemer, met gebrek aan ervaring, en een ervaren zakenman, genaamd mentor, waarbij de laatste de eerste helpt om zich als persoon te ontwikkelen. Mentors zijn de ideale manier om ondernemerskennis en -vaardigheden over te dragen (St-Jean & Mathieu, 2015). Bedrijven hebben ingezien dat het verkrijgen van externe expertise van consultants of mentoren hen beter in staat stelt om zich aan te passen aan een snel veranderende markt (De Geus, 1988).

Volgens De Geus (1988) is de consultant de externe partij die de organisatie helpt om zich via bepaalde processen aan te passen. Dit wordt gedaan door de huidige strategieën van de organisatie te analyseren en deze als uitgangspunt te gebruiken. Hieruit volgen alternatieve strategieën die kunnen worden voorgesteld aan het managementteam. De samenwerking tussen de consultant en de organisatie heeft uiteindelijk als doel om het management te ondersteunen bij het aanpassen en snel reageren op de veranderingen van de markt. De Geus (1988) is van mening dat een bedrijf enkel in staat is om dit te doen door zich te baseren op institutional learning. Door beroep te doen op externe partijen kan er een verbeterde besluitvorming ontstaan door bestaande kennis te combineren met de nieuwe kennis en inzichten van de externe partij (Chrisman & McMullan, 2004).

De meerwaarde van consultant is dat het zich focust op het oplossen van problemen, die indien ze kunnen worden opgelost een positieve invloed hebben op het bedrijfsresultaat. Consultancy is gebaseerd op de tussenkomst van consultants die organisaties ondersteunen bij het oplossen van hun problemen of hun

bijstaan met raad. Deze tussenkomst steunt op de specifieke kennis, expertise en ervaring van de consultant (Blake & Mouton, 1976).

Er zijn een aantal redenen waarom bedrijven beroep doen op consultants (Blake & Mouton, 1976). Zo worden consultants vaak ingeschakeld wanneer het bedrijf moet inspelen op veranderingen en nood heeft aan deskundig advies. Daarnaast wordt een consultant gevraagd om de interne werking van de departementen te verbeteren. Een derde mogelijke reden is om bevestiging te krijgen over lopende processen die zich in de onderneming afspelen. In onze studie wordt voornamelijk de focus gelegd op de rol van consultants bij de werking tussen sales en marketing bij tech start-ups.

De band tussen de klant en de consultant wordt door Lippitt (1959) beschreven als een vrijwillige en tijdelijke relatie tussen de consultant en de klant waarbij de consultant advies geeft over een actueel of mogelijk probleem. De consultant wordt hierin beschouwd als "een externe" waarbij hij geen deel uitmaakt van het managementteam.

In deze bovenstaande definitie wordt er gesproken over een externe raadgever. Dit hoeft niet noodzakelijk het geval te zijn. Een consultant kan ook een interne persoon zijn. Het gaat hier dan over een persoon die nauw betrokken is bij het systeem (Lippitt, 1959).

De voornaamste reden om te beroepen op een consultant is dat hij onafhankelijk en beter in staat is om problemen te identificeren die de personen binnen de organisatie vaak niet herkennen (Lippitt, 1959). De externe partij kan een duidelijke visie en objectiviteit brengen binnen een organisatie (Blake & Mouton, 1976).

Startende technologiebedrijven hebben het vaak moeilijk om de gewenste middelen en kennis aan te wenden door een gebrek aan legitimiteit (Knockaert & Ucbasaran, 2013). Hierbij kan het menselijk kapitaal of de kennis van managers uitgebreid worden door het aanstellen van een raad met onafhankelijke bestuursleden (Zahra, Neubaum & Huse, 2000). De raad van bestuur fungeert hierbij als een externe servicerol (Hillman & Dalziel, 2003). De raad van bestuur wordt aanzien als het hoogste leidinggevende bestuursorgaan die instaat voor de strategische leiding van de onderneming (Zahra et al., 2000). Technologische start-ups staan in de beginfase voor een hele hoop uitdagingen waarbij de raad van bestuur, met extern advies, een grote rol speelt tot de bedrijfsgroei (Henderson, 1999).

Het grote probleem binnen technologische start-up is de homogeniteit aan kennis, ervaringen en opleidingen (Ensley, Pearson & Sardeshmukh, 2007). In deze start-up gaat het vaak over technische profielen met een gebrek aan commerciële en management ervaringen (Ensley et al., 2007). Vandaar dat het belangrijk is dat de raad van bestuur moet bestaan uit leden met een functionele achtergrond uit diverse bedrijfsafdelingen waaronder marketing en sales (Forbes & Milliken, 1999). De raad van bestuur

heeft dus de rol om de onderneming in stand te houden door opvolging van prestaties en strategische adviezen te verlenen (Hills, Hultman, Kraus & Schulte, 2010).

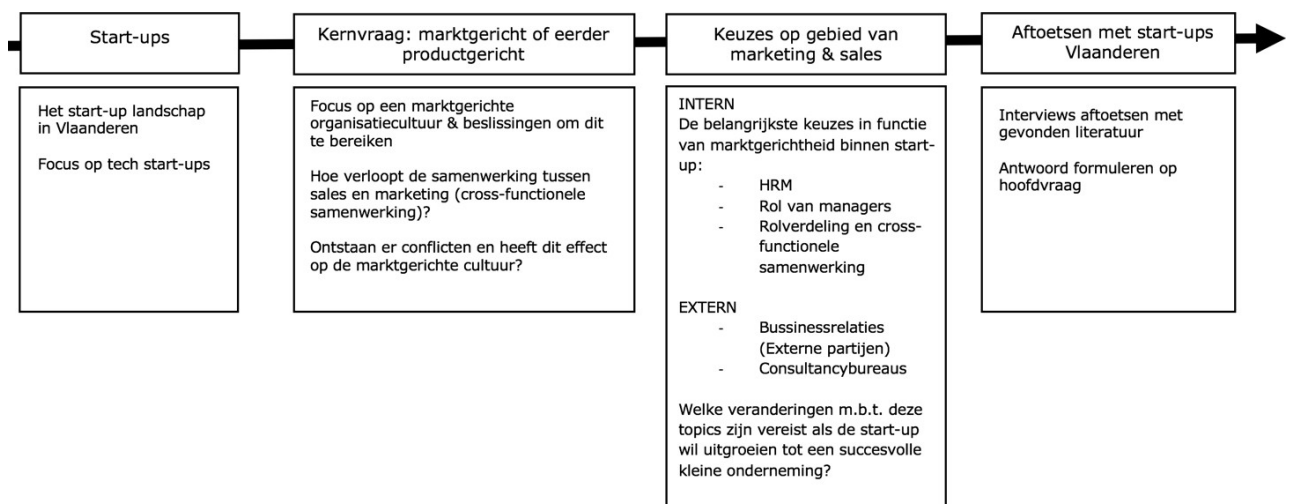
Naast het invoeren van een raad van bestuur is een sociaal netwerk belangrijk om opportuniteiten te identificeren (Hills et al., 2010). Managers en ondernemingen met een rijke bron aan externe kennissen van de ondernemingswereld en diverse markten hebben een strategisch voordeel bij de bedrijfsontwikkeling (Foss, Woll & Moilanen, 2013; Gruber, MacMillan & Thompson, 2013; Shane & Venkataraman, 2000). Een sociaal netwerk zorgt voor een grote bron aan informatie en middelen om opportuniteiten te identificeren en te ontwikkelen (Ardichvili et al., 2003). Deze kennisbronnen kunnen onder meer komen van consultants, acceleratoren en incubatoren, investeerders en potentiële klanten waarbij ze inzichten vergaren binnen strategische keuzes (Foss et al., 2013; Gruber et al., 2013; Shane & Venkataraman, 2000).

EMPIRISCH ONDERZOEK

4. Empirisch onderzoek

4.1 Inleiding

Er wordt onderzocht welke marketing en sales inspanningen er gedaan worden bij jonge technologische start-ups en of deze effectief worden uitgevoerd aan de hand van een empirisch onderzoek. Om dit te kunnen staven, werd er gebruik gemaakt van diepte-interviews. Deze studie biedt een meerwaarde door de visies van de start-ups af te toetsen met mentoren en consultants uit Vlaanderen. Er bestaat dan ook weinig voorgaand onderzoek over de visie op gebied van marketing en sales van mentoren en consultants bij de innovatie van de tech start-ups. Deze methodiek heeft als opzet om de problematiek van product-market fit vanuit een ander perspectief te benaderen. Er wordt dan ook getracht een antwoord te bieden op de onderzoeksvraag: "Hoe oriënteert een succesvolle marktgerichte tech start-up zich in Vlaanderen a.d.h.v. sales- en marketingactiviteiten?".



Figuur 7: Theoretisch kader

In het eerste deel van dit empirisch onderzoek wordt er een korte beschrijving gegeven van de algemene data die doorheen de studie gebruikt wordt. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de opbouw van de vragenlijst om nadien de participanten toe te lichten. Het empirisch onderzoek wordt beëindigd door het vormen van een conclusie en discussies.

4.2 Onderzoeksmethodologie

4.2.1 Inleiding onderzoeksmethode

Tijdens dit empirisch onderzoek is er gebruik gemaakt van de Grounded Theory-Methode (1967). Via de Grounded Theory-Methode wordt gezocht naar een sluitend antwoord op basis van dataverzameling, data-analyse en een reflectie. Er wordt begonnen met de verzameling van bruikbare data aan de hand van diepte-interviews. Vervolgens wordt deze data geanalyseerd door middel van de kwalitatieve

analysetool NVivo. Deze dataverzameling is gefocust op het ontwerpen van concepten, die gedurende de data-analyse naar voren geschoven worden. Op basis van theoretical sampling wordt er gezocht naar interviewkandidaten die inzichten geven over de gevonden concepten en bevindingen. De dataverwerking is erop gericht diepgang te creëren bij de vorming van de uiteindelijke conclusies. Nadien wordt de gevonden literatuur afgetoetst met de gevonden conclusies uit deze dataverwerking.

Er kan een beter antwoord geboden worden op onze onderzoeksvraag door een grote hoeveelheid aan diepte-interviews. Hierbij zijn we ingegaan op achterliggende gedachten, meningen, behoeften en motivaties van de respondenten door hen ongehinderd aan het woord te laten, zonder bevindingen te zoeken die in de literatuur terugkwamen (Creswell, 2007). Door middel van diepte-interviews konden er gerichte vragen gesteld worden om zo de gewenste informatie te bekomen.

4.2.2 Populatie

In onze literatuurstudie is de groeifase van een onderneming besproken aan de hand van het groeimodel van Greiner (1972) en het daarop gebaseerde groeimodel van Churchill en Lewis (1983). In dit onderzoek is er gefocust op bedrijven die zich situeerden in fase 1 en 2 van het model van Churchill en Lewis (1983). De reden waarom er beroep is gedaan op deze ondernemingen is omdat deze startende ondernemingen het best aansloten bij ons onderzoeksdomein. Zoals eerder besproken in de literatuurstudie kunnen deze bedrijven gecategoriseerd worden door rekening te houden met: de rol van de founder, het type organisatiestructuur, de managementstijl en het verband tussen CEO en founder (Churchill & Lewis, 1983).

De technologische start-up is in de beginfase erg bezig met productontwikkeling en houden te vaak geen rekening met het vinden van een juiste product-market fit. Verder zouden deze technologische start-ups moeten bezig zijn met strategische taken zoals sales en marketing (Churchill & Lewis, 1983). De founder van tech start-ups beschikt in de meeste gevallen over een technische achtergrond waardoor deze strategische taken vergeten worden.

Net om deze problematiek te bespreken is er gekozen om te focussen op fase 1 en 2 uit het groeimodel van Churchill en Lewis (1983).

Een kanttekening die gemaakt moet worden bij het bepalen van de populatie, is het feit dat het niet altijd mogelijk is om een start-up binnen één welbepaalde groep te plaatsen. Dit kwam ook naar voren uit de diepte-interviews waaruit bleek dat de respondenten het moeilijk vonden om zich te positioneren binnen één bepaalde fase. De mogelijkheid bestaat er dus in dat een onderneming zich tussen twee fases bevindt en er sprake is van een overlap zoals beschreven in de literatuur van Merz et al. (1994).

"In de beginfase heb je de founders die alles doen. Je hebt soms meerdere founders en minstens één ervan moet commercieel zijn anders gaat het niet gebeuren. Je kan tegenwoordig niet anders dan een commercieel profiel aan boord hebben. Marketing en sales moeten er ook zijn. Puur technische start-ups zijn uitzonderlijk."

Door het feit dat dit onderzoek werd gevoerd in een sterk innoverende en groeiende markt, zagen enkele bevroegde start-ups zichzelf al meer als een scale-up. Hierdoor moest de focus verlegd worden van de introductiefase naar de groeifase van de start-up. Verder werden er ook mentoren en consultants geïnterviewd om de visies van de geïnterviewde bedrijven af te toetsen met experts op vlak van marketing en sales. In onderstaande figuur (figuur 8) kan een tabel geraadpleegd worden met de demografische variabelen met betrekking tot onze respondenten.

Start-ups				
Start-up	Industrie/ activiteiten	Demografische ligging	Jobfunctie geïnterviewde	Klantsegment
Unify	Drones	Antwerpen	Marketing manager	B2B & B2G
Conecting Expertise	Software solution	Antwerpen	Founder	B2B
Contineo	IT solutions	Turnhout	CEO	B2B
Ecerium	Digital solutions	Leopoldsburg	CEO	B2B
Conversationstarter	Virtual netwerkevents	Antwerpen	Founder	B2B
Callista	Softwarebedrijf	Kapellen	Marketing manager	B2B
Designbyfrank	Product development	Antwerpen	Founder	B2B
Aloxy	Industrial IoT	Antwerpen	Marketing manager	B2B
Intation	Digital solutions	Kapellen	Founder	B2B
Equilibrium	Soeppoeder	Antwerpen	Founder	B2B & B2C
Citymesh	Wireless expertise	Oostkamp	Founder	B2B
Dockflow	Maritim logistics	Antwerpen	Founder	B2B
Qualifio	Big Data	Gent	Marketing department	B2B
Storychief	Content marketing software	Gent	Founder	B2B
I just love breakfast	Breakfast	Antwerpen	Founder	B2B & B2C
Yuki	Accountant platform	Brussel	Marketing manager	B2B
Exposure	Online marketing	Roeselare	Founder	B2B
Contento	Social media & content platform	Antwerpen	Marketing department	B2B
Techwolf	AI	Gent	Founder	B2B
Teroco	Databots	Herentals	Founder	B2B
Yellowleaf	Digital agency	Wiekevorst	Founder	B2B
Zologie	Animation videos	Antwerpen	Founder	B2B
Twikit	Product development	Antwerpen	Marketing manager	B2B
Airobot	Industrial Drones	Sint-Truiden	Founder	B2B
AllThingsTalk	IoT	Mechelen	Founder	B2B
OkiOki	Automatisation of financial paperwork	Haaltert	Founder	B2B

Bullswap	Huurplatform	Genk	Founder	B2B & B2C
----------	--------------	------	---------	-----------

Mentoren

Mentor	Ervaring	Demografische ligging	Jobfunctie geïnterviewde	Ervaring met start-ups
Hilde Beuten	Expertise vanuit grote corporate(s)	Sint-Truiden	Management consultant	Ja
Roger Heijmans	Marketingstrateeg en founder	Dilsen-Stokkem	Marketeer	Ja
Mathias Teuwen	Opvolgen van starters	Mechelen	Coördinator Jong ondernemerschap VOKA	Ja
Jasper Olaerts	Manager C-mine en founder	Genk	Manager C-mine crib	Ja
Bram Nelissen	Commercial manager	Gent	Marketing manager Vandemoortele	Ja
Filip Verstraete	Softwarebedrijf	Brugge	Commercial manager BDO	Ja
Conny vandendriessche	Uitzendgroep Accent Jobs	Roeselare	Consultant, Stella P., Accent Jobs	Ja
Jürgen Ingels	Investeerder	Roeselare	CEO & Investeerder	Ja
Chantal Cool	Ondersteunen van start-ups	Kortrijk	Mentor Birdhouse	Ja
Nikolaas Bellens	Onderzoeker	Utrecht	Prof Universiteit Utrecht	Ja
Bert van Wassenhove	THINK with people, uitgever en businesscoach	Antwerpen	Managing partner The CoFoundry	Ja
Omar Mohout	Sales	Antwerpen	Adviseur, mentor en professor AMS	Ja
Tom Tilmans	Expertise vanuit grote corporate(s)	Hasselt	Management consultant	Ja
Michael Humblet	Creating sales strategies	Brussel	Founder Chaomatic	Ja
Nathalie De Schepper	Opvolgen van starters	Antwerpen	Startersadviseur en crowdfundingexpert VOKA	Ja
Charlotte Vereecke	Opvolgen van starters	Antwerpen	Adviseur groeien en ondernemen VOKA	Ja
Ante Rimac	Consultant	Brussel	Senior management consulting	Ja
Lucas Bellens	Opvolgen van starters	Hasselt	Adviseur starters VOKA	Ja

Consultancy bureaus

Consultant	Ervaring	Demografische ligging	Jobfunctie geïnterviewde	Ervaring met start-ups
King of Hearts	Marketingexpertise	Antwerpen	CEO	Ja
Like a Virgin	Sales- & Marketingexpertise	Kortrijk	CEO	Ja
Skondras	Salesexpertise	Hasselt	CEO	Ja
Kapitan	Marketingexpertise	Hasselt	CEO	Ja
The other agency	Creative digital agency	Antwerpen	CEO	Ja
The house of Marketing	Marketingexpertise	Machelen	CEO	Ja
Intracto	Digital marketing media	Herentals	Marketing department	Ja

Figuur 8: Overzicht respondenten

4.2.3 Dataverzameling

Het is onmogelijk om een empirisch onderzoek uit te voeren bij alle Vlaamse tech start-ups. Om die reden is er gebruik gemaakt van een selectieprocedure.

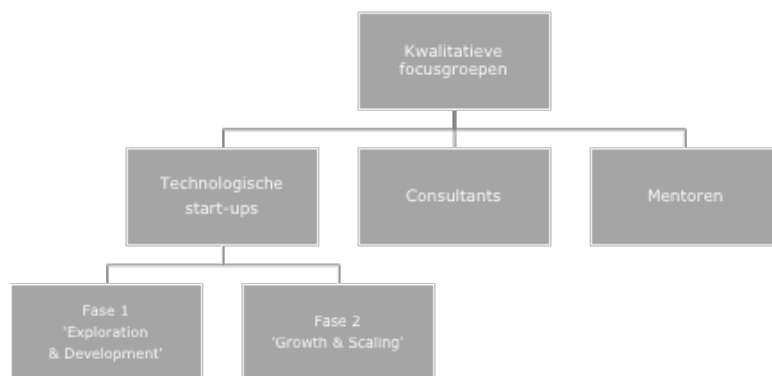
Om tot de juiste onderzoeksgroep te komen, is er beroep gedaan op incubatoren en acceleratoren waar veel tech start-ups vertegenwoordigd zijn. Dit is een bewuste keuze geweest aangezien er eenvoudig en snel toegang verkregen kon worden tot de juiste participanten. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van organisaties die dagdagelijks bezig zijn met het begeleiden van startende ondernemingen waaronder: Birdhouse, Imec Vlaanderen, Start it @KBC, C-mine Crib en Corda Campus. Via deze weg was het eenvoudig om de juiste deelnemers te contacteren. Nadien kon er, dankzij het sneeuwbaaleffect, ook beroep gedaan worden op het netwerk van de reeds geïnterviewde start-ups.

Voor de interviews werd er zoveel mogelijk beroep gedaan op founders, CEO's, CMO's en COO's om de juiste kennis en inzichten te verkrijgen binnen ons onderzoeksdomein. Er werd geopteerd om diepte-interviews af te nemen via video call met een duurtijd van gemiddeld 50 minuten om zo al de gewenste antwoorden te bekomen. Dit was een zeer efficiënte en gebruiksvriendelijke methode door het feit dat er geen rekening gehouden moest worden met verplaatsingen. Hierdoor konden er meerdere interviews per dag worden afgenomen. Bijkomstig was het ook niet mogelijk om fysiek contact te hebben vanwege COVID-19.

Dit was voor de bedrijfsleiders dan ook de meest efficiënte manier om interviews af te nemen omdat men zo zelf het tijdstip kon bepalen en geen rekening moest houden met verplaatsingen. Voor het contacteren van de bedrijfsleiders is er in de eerste instantie gebruikgemaakt van e-mailadressen die voorhanden waren. Door deze manier van werken was er vaak geen rechtstreeks contact met de bedrijfsleider waardoor het contacteren op een inefficiënte manier verliep. Ook bleven talloze e-mails onbeantwoord.

Het is niet evident om de totale responsgraad van de uitgestuurde aanvragen te bepalen, aangezien deze via verschillende kanalen verstuurd zijn geweest. Er zijn in totaal 154 contactpersonen gecontacteerd geweest waarvan er uiteindelijk 56 de tijd hebben genomen om te helpen aan dit onderzoek. Dit heeft een responsgraad van 36% opgeleverd.

Uiteindelijk hebben we gegevens van 56 geïnterviewden verkregen aan de hand van diepte-interviews die afgenomen werden via schriftelijke en telefonische vragenlijsten.



Figuur 9: Respondenten diepte-interviews

Zoals in figuur 9 is weergegeven, zijn onze respondenten op te delen in drie groepen met elk hun eigen kenmerken en eigenschappen. Ten eerste zijn er de technologische start-ups. Deze groep hebben we opgedeeld in twee groepen. Enerzijds de ondernemingen die zich bezighouden met 'Survival' en anderzijds de ondernemingen die zich bezighouden met 'Growth'. Het was door middel van onze vraagstelling duidelijk te bepalen in welke fase de respondenten zich bevonden. Deze beide groepen hebben tevens betrekking tot verscheidene sectoren en industrieën. Een tweede groep bestaat uit mentoren die instaan voor de begeleiding van (tech) start-ups, op het gebied van marketing en sales. Ten slotte zijn er consultants bevraagd die gespecialiseerd zijn in marketing en sales.

In het begin van deze studie werd er gebruik gemaakt van drie verkennende interviews. Dit met als doel om de problematiek en belangrijkste tekortkomingen te achterhalen. Eén van de drie interviews is schriftelijk afgenomen met het bedrijf Volvo. De twee overige interviews werden telefonisch afgenomen met marketing-sales consultancybureaus over Vlaanderen.

De overige 53 diepte-interviews vonden plaats gedurende de maanden april tot en met juli. De interviews waren op ontdekking gericht met een duur van gemiddeld 50 minuten. Door de gevolgen van het COVID-19 virus werden de interviews afgenomen via video call op tijdstippen die goed uitkwamen voor de respondenten.

In een eerste fase werden er interviews afgenomen met de respondenten uit de groep 'Start-ups'. Deze groep telden 27 respondenten. Nadien werden de visies van deze respondenten afgetoetst met mentoren en consultancybureaus om zo de visies van de verschillende focusgroepen te weerleggen. Het doel van de interviews met consultants en mentoren was om na te gaan of de visies van de start-ups in lijn lagen met de visies van experts op gebied van sales en marketing.

De interviews zijn aan de hand van audio-apparatuur opgenomen en nadien letterlijk getranscribeerd. Al de interviews zijn vervolgens in alle anonimiteit verwerkt. De 56 afgenomen interviews vertegenwoordigen meer dan 56 uur audio-opname en omvatten ongeveer 300 pagina's aan transcriptie. Aan het eind van de 56 interviews werden steeds dezelfde bevindingen meegedeeld waardoor ons onderzoek niet meer verruimd werd met nieuwe inzichten. Dit wijst op theoretische verzadiging en toen is er besloten geen nieuwe interviews meer af te nemen (Strauss & Corbin, 1998).

4.2.4 Vragenlijst

De interviewvragen werden opgebouwd door middel van een duidelijk opgesteld kwalitatief kader. Er werd tevens ook zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de wetenschappelijke literatuur om de vragen te onderbouwen.

De interviews startten vanuit een verkennend perspectief met een gestructureerde set aan vragen. Deze vragenlijsten waren voordien opgesteld aan de hand van een duidelijk afgelijnd interview protocol (Zie bijlage 1 t.e.m. 3). Op deze manier konden de inhoud en discussies makkelijk geleid worden. De respondenten werden telkens aangemoedigd om gebruik te maken van eigen ervaringen en anekdotes waarna hier dieper op werd ingegaan. Indien er dieper moest ingegaan worden op deze visies, om eventuele onduidelijkheden op te helderen, werd er voorkomen dat er gebruik gemaakt werd van beïnvloeding van de respondent (McCracken, 1988). Daarbovenop zijn er geregeld verduidelijkingsvragen gesteld, die de informant bijkomende informatie verschafte, om bepaalde misinterpretaties te corrigeren.

In totaal werden er drie verschillende vragenlijsten opgesteld. Dit komt omdat, zoals hierboven reeds vermeld, onze respondenten opgedeeld kunnen worden in drie groepen namelijk: technologische start-ups, consultants en mentoren. Bovendien kent iedere vragenlijst nog een klein onderscheid door de specifieke achtergrond van de geïnterviewde in kwestie.

In de eerste fase is de vragenlijst voor de start-ups opgesteld, die bestond uit 26 hoofdvragen met een maximale duur van 50 minuten. Vervolgens is, aan de hand van de bekomen inzichten uit deze vragenlijst, de vragenlijst van de consultants en mentoren samengesteld. Dit is een bewuste keuze geweest om zo de visies van de start-ups te kunnen aftoetsen met experts in de vakdomeinen marketing en sales. De finale vragenlijst van de consultants en mentoren beschikten over respectievelijk 16 vragen en 24 vragen met een maximale duur van 60 minuten.

De vragenlijst werd opgesteld aan de hand van een vooraf bepaalde structuur om een kwalitatief onderzoek te voeren. Te beginnen met introductievragen gevolgd door overgangsvragen, kernvragen om uiteindelijk te eindigen met concluderende vragen. Vooraleer er van start gegaan kon worden, werd er een grondig onderzoek gevoerd naar de achtergrond van de geïnterviewde of de onderneming. Op deze manier waren we beter voorbereid en kon er beter ingespeeld worden op de specifieke kenmerken en

eigenschappen van het bedrijf en de geïnterviewde. Door de voorbereiding af te toetsen met de geïnterviewde waren we zeker dat we beschikten over de juiste informatie.

Vervolgens peilden we met de vragen 5 en 6 naar de algemene visie van de geïnterviewde over het ondernemingsklimaat en de fase waarin technologische start-ups zich bevinden. Dit zorgde voor een breed kader om vervolgens dieper in te gaan op de situatie in de eigen tech start-up. Wanneer er werd ingezoomd op de eigen tech start-up met de vragen 7 tot en met 28, is er dieper ingegaan op de onderzoeksthema's die voor ons onderzoek relevant waren. De kernvragen, die gebaseerd zijn op de literatuurstudie, beschikken over de thema's: groeiprocessen bij start-ups, barrières voor product-market fit en mogelijke oplossingen. Telkens werd er dieper ingegaan op deze thema's door vragen te stellen die uiteindelijk zouden leiden tot verruimende inzichten.

Om af te ronden werd er ook altijd gevraagd naar opmerkingen en tips voor verder onderzoek. Dit heeft meermaals geleid tot nieuwe inzichten die nadien werden geïmplementeerd. Om af te sluiten werd er ook gevraagd naar interessante personen uit het netwerk van de geïnterviewde. Hieruit zijn zeer interessante mensen voortgekomen die hoogstwaarschijnlijk nooit aan ons onderzoek hadden meegedaan zonder hun aanbevelingen.

4.3 Gegevensanalyse

Voor de gegevensanalyse is er gebruik gemaakt van de NVivo 12 software van QSR International. Er is hierbij voortdurend gebruik gemaakt van de getranscribeerde interviews voor de uitvoering van de gegevensverzameling. Dit met als doel om een duidelijke en overzichtelijke structuur te creëren bij de identificatie van de opkomende ideeën.

Een eerste stap was het coderen van de bekomen data. Dit proces wordt gekenmerkt door drie mogelijkheden namelijk: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Het hoofddoel van deze stappen is het creëren van een theorie op basis van onze gegevensverzameling. Bovenop zorgt dit voor het nagaan van theoretische verzadiging, waarbij er geen nieuwe informatie meer wordt ontdekt bij het verzamelen van extra data uit interviews.

In ons onderzoek is er enkel gebruikt gemaakt van open en axiale codering. In de eerste stap, namelijk het open coderen, worden er labels toegewezen aan de uitgetypte interviews met als doel om op een overzichtelijke manier de inhoud weer te geven. Deze labels zorgden ervoor dat de inhoud per trefwoord of thema bestudeerd konden worden. In een tweede fase werd er gebruik gemaakt van axiaal coderen waarbij de relevantste vragen geïdentificeerd werden. Hierdoor werd het analyseren vergemakkelijkt. Dit liet ons toe steeds meer vertrouwd te raken met de inhoud van de tekstfragmenten.

Vooraleer we aan de gegevensanalyse konden beginnen, hebben we gebruik gemaakt van drie onafhankelijke onderzoeksgroepen namelijk mentoren, consultancy agencies en technologische start-ups.

We hebben een onderzoek gevoerd aan de hand van een gevarieerde steekproef waarbij er zowel verkoop- en marketingpersoneel als leidinggevend personeel uit verschillende ondernemingen binnen meerdere industrieën aan bod zijn gekomen. Dit om na te gaan of de bevindingen en conclusies binnen één context gelijklopend of verschillend zijn met de anderen. De meerderheid van de bevindingen waren gelijklopend over de verschillende interviews heen. Echter moest er wel een onderscheid worden gemaakt tussen start-ups die in B2B of B2C omgeving opereren.

"Als je in de B2C zit dan moeten uw logo, uw verpakking, etc. top zijn en dan moet je al uw producten verkopen aan individuele consumenten. Je zal dan hele grote bedragen moeten investeren in marketing en dat is minder bij B2B."

Er werden gedurende een periode van drie maanden intensief interviews afgenomen. Dit zorgde voor een voortdurende vergelijking en aanpassing van de bevindingen. Door extra respondenten aan het woord te laten, konden er nieuwe en bestaande bevindingen gevalideerd worden. In de beginfase werd er gestart met een kleine dataset voor de gegevensverzameling en -analyse die vervolgens werd uitgebreid op basis van opkomende categorieën.

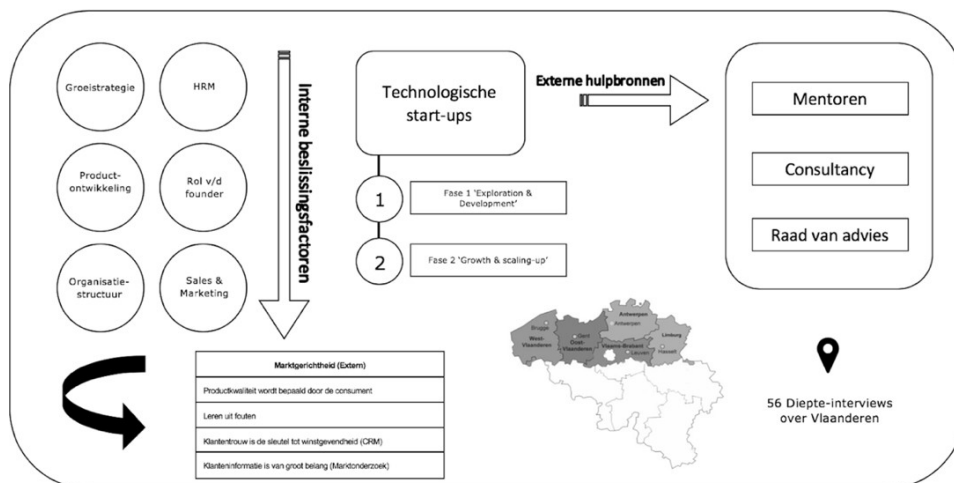
Onze interviews werden uitgevoerd aan de hand van een iteratief proces waarbij de inhoud doorheen de analyses gevalideerd en gespecificeerd werd. Naarmate nieuwe visies naar voren kwamen, werden er aanvullende interviews uitgevoerd om deze nieuwe bevindingen te valideren. Vanaf het moment dat er geen vernieuwende inzichten meer werden meegedeeld, zijn we gestopt met de verzameling van gegevens. Hierbij werd er een theoretische verzadiging bereikt (Strauss & Corbin, 1998).

Aangezien al onze 56 interviews werden getranscribeerd en er gebruik gemaakt werd van de NVivo software kon er een uitgebreide gegevensverwerking uitgevoerd worden. Door deze werkwijze konden de gegevens grondig onderzocht worden vooraleer er definitieve conclusies getrokken werden.

4.4 Resultaten

Hieronder interpreteren en bespreken we de gevonden resultaten en focussen we ons op de visies die zijn meegedeeld door onze respondenten. Bovendien wordt de gevonden literatuur teruggekoppeld aan de visies van de respondenten om zo een sluitend antwoord te bieden op onze onderzoeksvraag. Gezien de privacy van onze kandidaten zullen onze respondenten in het verdere verloop van onze bespreking niet benoemd worden bij naam.

In het begin van het interview wordt er altijd nagegaan of ons deskresearch, omtrent de geïnterviewden, overeenkomt met zijn of haar visie. Deze werkwijze liet ons toe om de achtergrond van de geïnterviewden duidelijk in kaart te brengen zonder veel tijd te verliezen gedurende het interview zelf. Nadien werden de verschillende topics één voor één behandeld en langs elkaar gelegd om zo een algemeen beeld per topic te vormen. Onze gegevens zijn weergegeven in een procesoverzicht waarbij het zich ontvouwt per categorie over de drie onderzoeksgroepen. Doorheen de interviews werd er al snel duidelijk dat er een opsplitsing kon gemaakt worden binnen de groep van de technologische start-ups.



Figuur 10: Conceptueel model

Hieruit is een eigen conceptueel model (figuur 10) naar voren gekomen waarbij we een onderscheid maken binnen de groep van technologische start-ups. Enerzijds zijn er de tech start-ups die zich bezighouden met productontwikkeling en de zoektocht naar hun product-market fit. Hierbij zijn kernbegrippen zoals: minimal viable product (MVP), value proposition, customer journey, klantsegmentatie en Lean Startup Methode zeer belangrijk. De start-up heeft een beperkte organisatiestructuur waarbij de founder alle belangrijke taken uitvoert.

Anderzijds zijn er de technologische start-ups die deze fase al doorlopen hebben en zich focussen op groei en upscaling. Het probleem verschuift in deze fase van het overleven naar het groeien en uitbouwen van de tech start-up. De tech start-up beschikt ook in deze fase nog steeds over een beperkte organisatiestructuur en een beperkt aantal medewerkers. Een kanttekening die we hierbij moeten maken is het feit dat niet iedere tech start-up de intentie heeft om te groeien. Dit bleek ook uit de interviews waarbij enkele tech start-ups aangaven niet meer te willen groeien.

"Ik denk dat de meeste wel de bedoeling hebben om meteen sterk op te schalen. Wij zijn daar misschien een uitzondering in maar dat is misschien ook omdat wij de bedoeling hebben dat het een parttime job

blijft en niet een fulltime job wordt. ... Maar de meeste bedrijven willen telkens extra klanten en wij hebben een vaste klantenbasis dus we zijn in staat om het zo te blijven doen."

De deskundige geïnterviewden bevestigden het belang van ons onderzoek en deelden gelijkaardige visies die in lijn lagen met onze literatuurstudie. De bespreking van onze resultaten wordt gecategoriseerd per subthema waarbij er een onderscheid gemaakt wordt tussen technologische start-ups uit fase 1 en fase 2. De visies van deze twee groepen worden afgetoetst per thema met de visies van de mentoren en consultants.

Subthema: Productontwikkeling

Een goed en innovatief product staat bij een technologische start-up centraal. Het is vandaag ondenkbaar om gebruik te maken van een interne bedrijfsprocessen zonder rekening te houden met uw snel veranderende markt. Veel tech start-ups houden zich vaak uitsluitend bezig met de interne ontwikkeling van het product (M. Crowne, 2002). Dit kan meespelen in het falen van de start-up door te veel tijd en geld te besteden aan ontwikkeling gedurende fase 1. Met als gevolg wordt er te vaak een product ontwikkelt zonder rekening te houden met de behoeften en wensen van de markt (Nobel, 2013; Bosch, Olsson, Björk & Ljungblad, 2013).

"Ik denk dat het op het begin zeer moeilijk is om de juiste klanten aan te trekken. Je hebt een product in je hoofd en je schrijft dit uit en denkt dan van 'wow een fantastisch product'. Maar van zodra je start, merk je dat er nog aanpassingen gedaan moeten worden. Vanaf dan zou je eigenlijk heel snel moeten schakelen naar de markt zodat de mensen uw product willen kopen. Maar dat is een moeilijk proces."

Om na te gaan of de start-up beschikt over een product dan voldoet aan een product-market fit is in ons onderzoek nagegaan hoe het product tot stand is gekomen en welke personen hierin een rol hebben gespeeld. Dit sluit aan bij de gevonden theorieën van Eric Ries (2011) met de Lean Startup Methode. Volgens de mentoren is het van belang dat, nog voor dat het product af is, er met een MVP naar de klant wordt gegaan om zo te testen en te achterhalen wat de noden en wensen van de klant zijn. Enkel op basis van deze methode kan er een product ontstaan dat aansluit bij demarkt.

"Ik zeg altijd tegen de ondernemers dat ze eigenlijk hun eerste klanten al zouden moeten hebben voor hun product klaar is. Stel u voor dat je veel geld en tijd in een product of dienst steekt, dan heb je allemaal investeringen gedaan zonder dat je er iets uithaalt."

Indien de start-up niet werkt volgens deze methode gaat er veel tijd en geld verloren tijdens de ontwikkelingsfase en is de kans groot dat de start-up faalt in zijn missie. Founders gaan er te vaak vanuit dat hun bevindingen overeenkomen met de behoeften en wensen van de markt. Dit is te verklaren door een te grote zelfzekerheid over het product of de angst om geweigerd te worden.

"Niemand durft een blauwtje te lopen en dus ga je uw go-to-market zolang mogelijk uitstellen. Je gaat ook redenen vinden om nog meer in R&D te investeren uit schrik om een blauwtje te lopen. De druk is zo groot dat je de neiging hebt om te lang bezig te zijn met productontwikkeling. Zeker in België durf je niet afgaan."

Het is net om die reden dat het van cruciaal belang is om te werken met een minimal viable product (MVP) dat toelaat om in een vroeg stadium het product af te toetsen met de markt.

"Onze features bepalen wij in nauwe samenwerking met wat wij van onze klanten horen. Het proces dat wij hebben, is eerst veel gesprekken met klanten waarbij we aftoetsen wat goed is. Dan kunnen we snel laten zien van is dit hetgene wat jullie willen en zijn we op de goede weg. Het echt belangrijke proces is daarbij dat je zo snel mogelijk uw ideeën aan potentiële klanten deelt en zo snel mogelijk feedback krijgt. Want als klein bedrijf hebben we een investering en een klein budget. Het is niet zoals in een groot bedrijf dat je een product kan maken en als dat niet lukt een ander product maakt waarbij het op het einde van de rit niet uitmaakt of het gelukt is of niet. Voor een start-up is het belangrijk aangezien je maar een paar cartouches hebt die je kunt verschieten."

Ondanks het feit dat de MVP toelaat om op een efficiënte manier het product te gaan valideren met de markt, is dit in de praktijk niet altijd vanzelfsprekend. Het bepalen van een MVP is een proces waarbij veel start-ups moeilijkheden ondervinden.

"Door trial-and-error te doen, kan je misschien beter inspelen op de klant maar moet je ook beseffen dat dat veel tijd en geld kost. Als ze te veel gaan focussen op wat de klant wilt dan is dat ook gevaarlijk. Je maakt iets voor de markt maar de kunst is om op voorhand een marktonderzoek gedaan te hebben. Die journey moet je al afgelegd hebben van wat wil de klant en hoe reageert die daar op. Dan heb ik het niet over het feit van hoe ga ik hem via social of andere communicatiekanalen bereiken. Daar knelt ook vaak het schoentje. Dat zijn altijd dezelfde problemen. Niet voldoende vooronderzoek, slechte prijszetting, slechte oriëntatie in het algemeen en dus dat zijn altijd terugkerende problemen."

Het overbrengen van deze klantinformatie blijft voor veel ondernemingen een uitdaging. De kans bestaat hierbij dat de informatie verloren gaat bij de overdraging of dat de informatie aankomt maar uiteindelijk niet op de juiste manier wordt aangewend (Bonner, 2010; Enkel et al. 2005). Deze stelling uit de literatuur is in overeenstemming met de bevindingen uit de interviews waaruit blijkt dat veel marktinformatie genegeerd wordt vanwege te complex.

In fase 1 wordt er volop ingezet op de ontwikkeling van het product. Eens de tech start-up beschikt over een product dat aansluit bij de noden en wensen van de klant kan het beginnen met de groei en verdere ontwikkeling. Tech start-ups in fase 2 kunnen het product optimaliseren en verder op punt stellen. Een moeilijkheid hierbij kan zijn dat de noden en behoeften van de early adopters niet overeenkomen met de

wensen van de gehele markt. Uiteindelijk wordt er aan de hand van deze feedback een product ontwikkelt dat voldoende aangepast is aan hun wensen en noden om dit uiteindelijk uit te werken in de verdere productontwikkelingsfase.

Dit vraagt om een constante evaluatie en feedback van de markt en het product. De moeilijkheid hierbij bestaat erin dat de verkregen feedback van de klanten de interne organisatie moet bereiken via de salespersonen. Zeker wanneer een organisatie uitgroeit waarbij marketing en sales twee afzonderlijke teams vormen, kan dit een uitdaging vormen.

Subthema: Rol van manager & HRM

Zoals blijkt uit onze interviews hebben high-tech founders veel kennis van technologie en productontwikkeling maar zelden kennis van marketing en sales. Dit is in overeenstemming met de gevonden literatuur. In het algemeen zijn de oprichters van tech start-ups vaak technici zonder een economische achtergrond waarbij ze niet bekend zijn met belangrijke marketingtechnieken en marketing in het algemeen (Hankinson, 1991). Ze zijn er zich niet van bewust dat het hier gaat om gesystematiseerde marketingacties.

"Wat misloopt is dat mensen die geen marketing opleiding of kennis hebben een romantisch beeld hebben van marketing en denken dat dit discussiëren is over de kleur van het logo. Ze zien marketing te veel als reclame en minder als het metier van het afstemmen van uw product, communicatie, distributie en pricing op de noden en wensen van de klant. Het is een veel complexer gegeven dan velen denken. ... Een technische founder die marketing moet doen kijkt alleen naar de voorkant en dus branding en communicatie. Maar de geïntegreerde aanpak om alle elementen samen te brengen, kennen ze niet."

Het belang van commerciële profielen binnen een tech start-up werd tijdens de diepte-interviews meermaals aangehaald. Het is belangrijk om naast een goed ontwikkeld product ook te investeren in de commerciële activiteiten van de tech start-up. Dit wordt bevestigd door het volgende citaat.

"Ik investeer enkel in start-ups als er bij de start-ups een commercieel profiel aanwezig is. Op die manier kan er telkens op de nagel geklopt worden langs de economische kant."

Merendeel van de founders is er van overtuigd dat eens het product klaar is, de klanten vanzelf zullen komen. Dit is een grote fout die nog door veel tech start-ups wordt gemaakt. Technologische start-ups zijn opgestart vanuit technische profielen die geloven dat een goed product zichzelf verkoopt. Marketing en sales worden hierbij naar de achtergrond verwezen. Er wordt, ook volgens de geïnterviewde mentoren, nog te vaak gebouwd aan een product zonder het product af te toetsen met de markt aan de hand van een MVP. Belangrijk hierbij is de rol van de founder die beschikt over de technische informatie en specificaties van het product. De founder is in deze fase aangewezen op zichzelf om te ontdekken of het product al dan niet aansluit bij de noden en wensen van de klant.

"Het probleem is niet om de MVP te bouwen. Het probleem is het valideren van de MVP. In B2B moet je een tiental klanten kunnen valideren en B2C een honderdtal en dat doen de founders gewoon niet graag. Dat is veel leuker om gewoon achter de laptop te programmeren dan bij klanten langs te gaan."

Wanneer de tech start-up verder uitgroeit, is er ook nood aan extra personeel. Menselijk kapitaal is van groot belang binnen startende ondernemingen en zorgt voor extra kennis en ervaring (Siegel, Waldman & Youngdahl, 1997; Wright, Hmieleski, Siegel & Ensley, 2007). Ook op gebied van sales en marketing personeel is dit niet anders. Het ontbreken van het juiste personeel kan een bedreiging vormen op zowel korte als lange termijn voor de groei van de tech start-up (Marchington, Carroll & Boxall, 2003). Deze gevonden literatuur werd afgetoetst aan de hand van onze diepte-interviews.

Desondanks de positieve effecten, verbonden bij het aanwerven van nieuw personeel, zijn start-ups niet altijd in staat om deze hoge investeringen te doen vanwege het gebrek aan liquide middelen (Sels et al., 2006). Tech start-ups beschikken niet over de nodige financiële middelen en moeten dus bewust omgaan met het aanwerven van personeel.

"Je moet echt zorgen dat je mensen hebt die goed zijn en ervaring hebben. Langs de andere kant kosten ervaren mensen ook meer geld. Maar als je de keuze maakt om juniors of niet ervaren personeel aan te trekken, kost dit ook veel geld door het werk dat niet optimaal uitgevoerd wordt. Misschien ga je zo zelfs nog meer geld verbranden. Dat is een fout dat heel veel starters maken."

Het is verder ook aangewezen een mix te hebben van ervaren en jeugdig personeel. Belangrijk hierbij is dat de junior beschikt over een gedreven mentaliteit die aansluit bij een start-upomgeving. Dit komt uit de interviews naar boven als de meest efficiënte manier om de groei te stimuleren. De tech start-ups die zich bevinden in de 'Survival' fase zijn de start-ups waarin de founder verantwoordelijk is voor het volledige takenpakket, waaronder ook sales, marketing en R&D. Vanaf het moment dat de taken duidelijk zijn afgelijnd, kan dit worden uitgevoerd door personeel. Doordat het hier gaat om duidelijk afgelijnde taken, maakt het niet uit of dit wordt gedaan door een ervaren of onervaren persoon. Hierdoor verandert de rol van de founder naar een management rol. Zoals in onderstaand citaat wordt gesuggereerd, kan dit aan de hand van een cultuurplan.

"Dus meestal hebben ze HRM ervaring. Meestal lossen ze dat op door in het begin met freelancers te werken. Meestal komt dat niet aan bod de eerste twee jaar. Eigenlijk moeten ze er gewoon voor zorgen dat ze overeenkomen tussen de founders. En dat lukt want het zijn vrienden onder elkaar en er wordt nog niet duidelijk over taakverdeling gesproken. Dus alles blijft een beetje op de oppervlakte drijven. Dus de eerste twee of drie jaar lukt dat en dan wordt het moeilijk. Want de freelancers die daar werken zijn geen pilaren waarop je kan verder bouwen. Je moet vaste mensen in dienst halen om een stukje uw bedrijf mee uit te bouwen. Het moet een mix worden. Waar ik altijd voor ijver is dat ze een soort

cultuurplan moeten maken over hun bedrijf. Wat voor soort cultuur willen ze in het bedrijf, 'Hoe zitten wij in elkaar als founder?', 'Hoe is onze cultuur?' en 'Hoe kunnen we die werving en selectie verderzetten dat dat de juiste cultuur is?'. Het is zo cruciaal om de juiste mensen in dienst te hebben. Voor mij is dat ook een soort marketingverhaal."

De start-ups en mentoren kregen dan ook de vraag wat de ideale HRM strategie is voor een tech start-up. Uit onze interviews kwam al snel naar voren dat de tech start-ups problemen ondervinden bij de aanwerving van personeel. Zo worden ze vaak geconfronteerd bij de keuze tussen een senior met ervaring en een hogere loonkost of een junior met weinig ervaring en een lagere loonkost.

"Een mix van de twee maar eerder het tweede. Eerder een high-potential met veel goesting maar weinig ervaring. Dan heb je iemand nodig die een beetje van alles wil doen en zich wil smijten. Bij de start-ups kun je die high-potential iets meer bieden. Een klein stukje van de aandelen om er in te stappen."

Uit de diepte-interviews bleek dat de meningen hierover sterk verdeeld waren. Onze bevindingen toonden aan dat de meeste respondenten over het algemeen zouden kiezen voor een junior profiel. Het is tenslotte geen garantie dat door het aanwerven van een senior de start-up een hoger rendement behaalt. Een ervaren personeelslid uit een groot bedrijf is het gewoon om te delegeren en hebben vaak niet de juiste feeling om te presteren in een flexibele werkomgeving zonder al te veel regels en budget.

"Ik merk op dat onze eigen start-ups dat niet echt hebben gedaan om jonge mensen aan te werven omdat ze graag inzetten op ervaring. Het is meer kennis en ervaring dat in de organisatie binnenkomt. Nu als het gaat over operationele opdrachten en geen strategische taken, dan denk ik wel dat er eerst naar juniors wordt teruggegrepen."

Een oplossing die meermaals werd aangehaald, om de beperkte expertise van juniors op te vangen, was het voorstel om een extern profiel aan te werven die instaat voor de opleiding van de junior. Dit blijkt heel goed te werken in de theorie maar onhaalbaar in de praktijk. Deze stelling is voorgelegd tijdens onze interviews en werd omschreven als te duur vanwege de hoge financiële kosten en het beperkte budget. Verder wordt de impact van training en opleiding van personeel onderschat en gezien als een overbodige kost.

"Weinig start-ups werken met consultants met een uurtarief van 750 euro om personeel op te leiden en te begeleiden. Het gaat over veel geld en het is een schitterend plan en dat zou absoluut werken maar in realiteit doet niemand dat. Dus uw plan is fantastisch op papier maar er is geen start-up die 750 euro gaat betalen. Ze hebben zelf al bijna geen loon."

"Iemand die van de schoolbanken komt, is mee met de laatste nieuwe marketing. Marketing is ook veranderd de laatste tien jaar. Ze kennen iets van TikTok. Ik zeg maar iets. Maar als iemand dat met

passie wil doen, is dat veel belangrijker dan iemand die ervaring heeft bij een groot bedrijf. Dat is niet noodzakelijk de juiste persoon. De eerste sales moet je altijd zelf doen. Voor sales moet je pas iemand aannemen als er een proces is en die persoon het dan kan uitvoeren. Denk niet dat je als founder iemand kan aannemen om dit op te lossen. Dan maakt het ook minder uit. Ik zie het vaak gebeuren dat ze iemand aannemen voor sales en dan hopen dat die het naar de markt gaat brengen. Als founder ben ik het probleem dan aan het verschuiven. Dat gaat niet gaan. In die zin, is het irrelevant om ervaring of iemand van de schoolbanken aan te nemen. Dat maakt eigenlijk weinig uit."

Zoals in de laatste stelling beschreven staat, is het een moeilijke kwestie. Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen ervaring en gedrevenheid. Verder zijn de respondenten het er over eens dat er een gezonde mix moet zijn tussen competenties, ervaring en mindset. Het is belangrijk dat op het begin de founders zelf de taken uitvoeren en dit niet outsourcen. Het is namelijk belangrijk dat de founders de sales en marketing taken op het begin zelf doen. Nadien, wanneer er een duidelijk afgelijnd operationeel takenpakket voorhanden is, kan men extra personeelsleden aanwerven.

Subthema: Sales & Marketing

Tijdens het interview werd er ook nagegaan wat de tech start-ups doen om hun sales- en marketingactiviteiten te ondersteunen. Het belang van de sales en marketingactiviteiten binnen de tech start-up werd getoetst aan de hand van een aantal vragen.

In de literatuur stond beschreven dat de founder van een tech start-up een beperkte kennis heeft van marketing die gekenmerkt wordt door een kortetermijnvisie. Er wordt aan marketing gedaan door kleine ondernemingen indien deze een positief effect hebben op korte termijn waarbij de marketingacties gericht zijn op een onmiddellijke verhoging van de inkomsten en niet op het opbouwen van klantenrelaties (Newman & Cullen, 2002; Runyan & Droge, 2008). In het algemeen beschikken ze over beperkte expertise, tijd en middelen. Deze beperkingen zijn de aanleiding tot visieloze marketingacties (delmo et al., 2001).

"Idealiter zouden beiden de aandacht moeten krijgen maar wanneer je beperkte tijd of cash hebt dan kan je het cashflow probleem enkel onder controle houden als er cash binnen komt en dat doe je door sales. Maar dat is een korte termijn keuze die op lange termijn niet de juiste is."

Een tweede citaat die hierbij aansluit, omschrijft de keuze voor sales op korte termijn als volgt:

"Als er iemand met een revolver tegen uw hoofd staat en je hebt geen geld. Daar slaap je niet van. Op dat moment ga je sales doen en dat is een goed overlevingsinstinct."

Veel start-ups zijn van mening dat ze niet genoeg geld hebben om te spenderen aan marketing. Zoals ook al aangehaald in de literatuurstudie, zeiden McCartan-Quinn en Carson (2003) dat de beperkte

financiële middelen resulteren in zwakke marketingacties. Start-ups kunnen met een beperkt budget toch grote marketingresultaten behalen door efficiënt om te springen met hun budget.

"Maar inderdaad, een starter heeft geen middelen. Daarom is growth heel erg van toepassing bij start-ups waar je probeert met zo weinig mogelijk middelen zoveel mogelijk wil bereiken."

Daarnaast is uit de interviews ook gebleken dat er in de beginfase meer wordt ingezet op sales. Dit komt door het feit dat tech start-ups sales zien als het genereren van inkomsten terwijl marketing gezien wordt als het uitgeven van financiële middelen. In de beginfase wordt er sales gedaan door beroep te doen op bestaande contactgegevens binnen hun netwerk. Na verloop van tijd vallen deze leads weg en is marketing noodzakelijk. Deze transitiefase neemt vaak te veel tijd in beslag en verloopt bijgevolg zeer moeizaam.

Mentoren en consultants zijn ook van mening dat tech start-ups in de beginfase sterk moeten inzetten op sales aangezien dit inkomsten genereert. Desondanks benadrukken ze sterk dat start-ups het belang van marketing onderschatten en dit eerder zien als een operationele taak in plaats van een strategische taak. Uit de literatuur kan gehaald worden dat een start-up in de beginfase voornamelijk bezig is met sales, het stimuleren van de verkoop met behulp van promotiemateriaal en de budgetten aan verkoopteams spendeert (Grewal, Levy, & Kumar, 2009; Newman & Cullen, 2002; Runyan & Droge, 2008). De keuze voor sales is ook te wijten aan het feit dat verkopers meteen kunnen worden beoordeeld op hun prestaties terwijl dit bij marketing pas op lange termijn meetbaar is (Kotler et al., 2006).

Marketing wordt nog te vaak gezien als het creëren van brand awareness door middel van een logo, website en flyer. Terwijl strategisch marketing verder gaat dan dit. Het analyseren van de marktomgeving, de prijszetting, het segmenteren van de markt en het hanteren van de juiste marketingmethoden blijkt voor veel tech start-ups problematisch.

"Als je de zaken omschrijft als sales in euro's die binnenkomen en marketing in euro's die buitengaan. Dan snap ik het als je eerst gaat voor sales. Maar ik denk dat als je er bij stilstaat marketing niet alleen een kost is. Marketing en sales moet je niet uit elkaar halen. Marketing is meer business impact genereren. We zien dat ook bij die grote corporates. Meer en meer doen wij ook projecten met als doel van lead generation. Uw lead gaan targeten zodanig dat daar sales uitkomt. Het gros van de projecten is de business impact. Als we vandaag op e-commerce werken dan is het niet selling a line. Alles draait rond business impact. Het gaat over 'hoe kijk ik naar marketing'. Als dat enkel wat uurtjes steken is in een website en wat social media dan snap ik dat sales belangrijker is. Maar marketing op de dag van vandaag mag men de strategische functie zeker niet onderschatten. Het is belangrijk om stil te staan bij de USP's die ik ga uitspelen. Dat is pas marketing als je op strategisch niveau gaat opereren."

De conclusie van de mentoren en consultants is dus dat het belang van marketing nog te vaak onderschat wordt en gezien wordt als bijkomend. Op lange termijn kan strategische marketing ervoor zorgen dat de tech start-ups tijd en geld kunnen besparen door in de beginfase al actief bezig te zijn met marketing.

Wanneer de tech start-up groeit en het product als succesvol wordt aanzien, verschuift de aandacht van productontwikkeling naar meer organisatorische taken waaronder ook sales en marketing. Dit is een foute denkwijze die veel founders maken. Eens het product af is, schenken ze pas voldoende aandacht aan sales en marketing terwijl dit eigenlijk al van het begin noodzakelijk is. Een goede marketingstrategie, die vanaf het begin al aanwezig is, is noodzakelijk voor de uitbouw van een succesvolle tech start-up. Marketing speelt hierin een belangrijke rol en moet aanzien worden als een volwaardige taak.

Subthema: Organisatiestructuur

Gedurende de interviews is er getracht een duidelijk beeld te krijgen van de marketing en sales activiteiten binnen de start-ups. Om dit te achterhalen werd er gepeild naar de organisatiestructuur waarbij er gestaafd werd naar de verantwoordelijkheden binnen de tech start-up. In de beginfase zijn er onvoldoende middelen ter beschikking om te spreken van aparte afdelingen. Vanaf het moment dat de marketing en sales teams groter worden, kunnen ook de eerste conflicten, tussen deze twee departementen, ontstaan (M. Crowne, 2002).

"Marketing wil het er natuurlijk altijd heel mooi doen maar het moet niet altijd mooi zijn maar efficiënt voor een start-up. Conflicten ga ik het niet noemen maar het is eerst altijd op de kosten wijzen en de juiste keuzes maken."

In de gevonden literatuur is terug te vinden dat het voor tech start-ups belangrijk is om vanaf het begin na te denken over een organisatiestructuur (Koprax et al., 2014). Voor start-ups is het van groot belang dat de flexibiliteit hierbij behouden blijft om zo efficiënt mogelijk om te springen met hun beperkte middelen en beperkte organisatorische kennis.

"Het moet chaotisch zijn. Anders gaat de creativiteit en snelheid van de veranderingen verdwijnen. Als je een rigide structuur hebt met procedures en papiertjes dan is uw aanpassingsvermogen lager. Het mag niet te gestructureerd zijn maar enige structuur is wel op zijn plaats."

Vanaf het moment dat de start-up groeit, krijgt het te maken met een veranderende organisatiestructuur waarbij het takenpakket van de founder verandert en er meer wordt ingezet op menselijk kapitaal. Specifiek voor marketing en sales houdt dit in dat de tech start-up een geïntegreerd marketing en sales team opzet waarbij beide partijen niet gehouden zijn aan strikte regels en procedures. Op deze manier kan en blijft de tech start-up flexibel bewegen naar de behoeften van de markt.

Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat het marketing- en salesteam een geïntegreerd geheel moet vormen om zich flexibel en snel te kunnen aanpassen aan de noden en wensen van de klant. Dit zorgt voor een concurrentievoordeel ten opzichte van de grote corporates. Eén van onze respondenten vatte het als volgt samen.

"Het is en blijft heel belangrijk om wendbaar te zijn. Je moet je als organisatie snel kunnen aanpassen en dat is het voordeel dat je hebt als een start-up ten aanzien van een corporate. Dat voordeel moet je zolang mogelijk blijven houden. De start-up heeft die mogelijkheid om wendbaar te blijven. Je moet heel uw marketing en sales opzetten zodat je wendbaar blijft. Zodat je je heel snel kan aanpassen. Want elke dag leer je iets bij. Als je wendbaar bent als founder, kan je voordeel hebben en houden. Dat is een enorme troef."

Subthema: Business Relaties in de vorm van consultants en mentoren

In fase 1 ligt de focus op productontwikkeling maar nadien verschuift de focus naar operationele taken. Zeker in een innovatieve en snel veranderende markt is het van belang dat men zich als founder laat omringen door personen met externe kennis. Om de slaagkans van de tech start-up te vergroten, is het van belang dat de tech start-up kennis en ervaring ontwikkelt. Dit kan de tech start-up doen door, naast het aanwerven van nieuwe werknemers zich te beroepen op externe partijen zoals marketing agencies of externe consultants (P. Kotler, N. Rackham & S. Krishnaswamy, 2006).

Om de link tussen onze respondenten makkelijk te leggen, is er gestaafd naar de relatie tussen de bevroegde tech start-ups, de consultants en mentoren. De tech start-ups die ondervraagd zijn, kregen de vraag of ze in het verleden al beroep hadden gedaan op een mentor of consultancy bureau. De meerderheid had al eens beroep gedaan op extern advies, aangezien ze als startende onderneming niet altijd beschikken over gespecialiseerde kennis. Opvallend is dat veel tech start-ups in aanmerking kwamen met dezelfde problemen. De meerderheid van de tech start-ups was het er volmondig over eens dat consultancybureaus vaak te duur zijn en niet over voldoende kennis en expertise beschikken van hun product en/of markt.

"Je hebt niet alle kennis in huis. Agencies en consultants zijn duur en daar is ook een reden voor. Je kunt die inschakelen en die brengen kennis aan boord die jij niet hebt. Je hebt ook iemand nodig die dat managet en iemand intern die het onderwerp van de consultant snapt en mee kan implementeren. Agencies en consultants zijn er om u te ondersteunen met een bepaald probleem."

Een derde probleem dat aan bod kwam, was het feit dat de consultant een strategisch plan opmaakt zonder dit nadien te implementeren.

"Meestal gebeurt het als ze de eerste investeringschijf krijgen. Dan komt er wel een consultant binnen en dat werkt wel. Het grote probleem is dat die consultants heel veel uitleg geven maar deze plannen niet

uitvoeren. Een start-up heeft geen uitleg nodig maar heeft nood aan mensen die deze plannen ook mee implementeren. Toon me hoe ik het moet doen. Daar zie ik veel fout lopen en daardoor zijn veel start-ups gefrustreerd. Dat zie je ook bij de big-four. Het moeten dus mensen zijn die dingen uitvoeren en niet enkel plannen opstellen."

Daarbovenop beschikt de start-up merendeels niet over gekwalificeerd personeel om dit plan uit te voeren. Dit zorgt uiteindelijk voor verspilling van tijd, geld en moeite.

"Wat voor ons het fijnste werkt, is als er intern iemand is die de marketing doet en die daar ook echt voor gestudeerd heeft en die weet wat dat is en waarover het gaat. In tijden van herstructureringen en optimalisatie van bedrijven dat alle profielen op marketing terecht komen. Precies of dat zo iets is dat dat de leftover is. Ik heb al mensen gezien die uit juridische achtergronden op marketing terecht komen en die ook op een juridische manier over marketing denken. Ik heb mensen die van sales komen en dat is dan misschien nog de beste link. Mensen die vroeger op calculatie en op project management werkten en die dan nu marketing gaan doen. Marketing is vaak een leftover voor KMO's."

Ondanks deze negatieve ervaring met consultants waren er ook start-ups die tevreden waren van de verkregen services van de consultants. Extern advies kan, zeker in een vroeg stadium, bevorderend zijn voor de ontwikkeling en innovatie (Chrisman & McMullan, 2000).

"Ja, ik geloof daar wel deels in. Omdat als je kijkt naar de expertise die sommige kunnen geven, dat is onbetaalbaar. Er is zeker wel iets over te zeggen. Uiteindelijk kan je alles zelf doen maar dan doet men dat slecht. Soms moet men dingen durven te bespreken met een externe persoon om dingen te versnellen."

Echter zijn consultants er zich van bewust dat het consultancy landschap een negatieve connotatie heeft door het feit dat er maar al te vaak consultants opduiken die ofwel te duur zijn of niet in staat zijn om de beloofde implementatie te garanderen. We willen hier opmerken dat goede consultants moeilijk te definiëren zijn. Daarnaast geven de consultants aan dat de tech start-ups in het algemeen komen aankloppen zonder specifieke doelstellingen waardoor ze vaak ontevreden zijn met het eindresultaat.

"Ik vind het heel belangrijk dat er moet worden stilgestaan bij 'Wat verwacht ik van het advies van die persoon?'. Als je met iemand praat en die persoon blijft enkel op strategisch niveau dan blijkt uiteindelijk dat hij het niet kan implementeren. Dan is er geen implementatie en er ontstaan dan frustraties. Of omgekeerd als ze werken met iemand die het kan implementeren maar niet weet waarom ze dat doen en die gewoon maar wat executeren. Wat is een slechte consultant vind ik een slechte statement want alles hangt af van wat je eruit wil halen."

De voornaamste reden om te beroepen op een consultant is dat hij onafhankelijk en beter in staat is om problemen te identificeren dan de personen binnen de organisatie vaak niet herkennen (Feeney, 1972). De externe partij kan vernieuwende inzichten verschaffen binnen de organisatie, door in contact te komen met andere bedrijven en industrieën.

Subthema: Raad van advies

Zoals eerder vermeld in de literatuurstudie, vindt er binnen een technologische start-up homogeniteit aan kennis, ervaringen en opleidingen plaats (Ensley et al., 2007). De founders zijn technische profielen met een gebrek aan commerciële en management ervaringen (Locket et al., 2005). De founders kunnen ondersteund worden door een externe adviesraad waarbij het menselijk kapitaal en/of de kennis van de founders uitgebreid wordt (Zahra, Neubaum & Huse, 2000).

"Het is wel pas aangeraden een raad van advies te ontwikkelen als je zeker bent van de plaats van uw product in de markt. Niemand kan de markt inschatten en niemand kent de markt."

Uit de literatuur halen we dat een goede raad van advies bestaat uit ervaren personen die complementaire ervaringen kunnen binnenbrengen (Forbes & Milliken, 1999). Een raad van advies is een orgaan dat kan wijzigen gedurende het bestaan van de onderneming.

"Een raad van advies is geen vast orgaan maar een dynamisch orgaan. Dus dat kan evolueren doorheen de tijd naargelang uw noden. Stella P. heeft een heel grondige screening van mij gedaan en hebben dan een portefeuille met allemaal mensen die ze ook grondig gescreend hebben, opgesteld. En dan zoeken ze een match. Maar ik heb vooral aangegeven wat ik zocht en wat voor mij heel belangrijk is. Ik vind het belangrijk dat er in mijn raad van advies mensen zitten die ook met hun botten in het slijk hebben gezeten van het ondernemerschap. Dus geen mensen die advies geven ver van hun bed. De wereld is daar vol van gezaaid en dat wil ik niet. Dat is echt heel consequent opgevolgd."

Uit de gesprekken met de mentoren en consultants is de raad van advies ook ter sprake gekomen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het als tech start-up van belang is om zich te laten omringen door complementaire personen. Een raad van advies werd hierbij vaak naar voren geschoven als een ideale oplossing. Zo kan de ontbrekende kennis van de founder(s) aangevuld worden met de expertise en ervaringen van de leden van de raad van advies. Het is van belang dat de raad van advies wordt samengesteld op basis van de noden van de founder(s). Het is een complementair en evoluerend orgaan dat voor de nodige expertise binnen de start-up zorgt. Door deze expertise kan de start-up ervoor zorgen dat bepaalde problemen makkelijker verholpen of zelfs voorkomen kunnen worden.

5. Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

Het doel van deze masterproef was om aan de hand van een kwalitatief onderzoek een antwoord te bieden op de hoofdvraag: "Hoe oriënteert een succesvolle marktgerichte technologische start-up zich in Vlaanderen a.d.h.v. sales- en marketingactiviteiten?".

Een start-up wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: "Een menselijke organisatie die de focus legt op het ontwikkelen van een nieuw product of dienst onder extreme onzekerheid" (E. Ries, 2011). Belangrijk hierbij is het feit dat de tech start-up, die door zijn technologische karakter verschilt van een start-up, een marktgerichte visie hanteert. Bij een marktgerichte visie staat de klant centraal waarin sales en marketing de rol hebben om de klanten met het bedrijf te verbinden (Moorman & Rust, 1999).

Vooraleer er een duidelijk antwoord kon geboden worden op de hoofdvraag is er nagegaan wat een marktgerichte start-up nu precies inhoudt. Hierbij zijn de bevraagde tech start-ups onderverdeeld in twee groepen. Enerzijds de tech start-ups die zich bevinden in fase één genaamd 'Exploration & development' en anderzijds fase twee genaamd 'Growth en scaling-up'. In fase één wordt een marktgerichte visie gekenmerkt door tech start-ups die idealiter een marktgerichte visie hanteren om hun product-market fit te bepalen aan de hand van een MVP. De MVP kan bepaald worden door zich te beroepen op de Lean Startup Methode van Eric Ries (2011). Het belang in deze fase is dat de tech start-up naar de markt gaat om feedback van de klanten te verkrijgen met sales en marketing als ondersteunende rol. Uit de resultaten bleek uiteindelijk dat de founders nog te vaak bezig zijn met het uitwerken van ideeën zonder rekening te houden met de feedback van klanten in de vrees dat hun ideeën afgewezen worden. Hierdoor verliest men veel tijd en middelen aan features die niet van toepassing zijn.

Fase twee bestaat uit technologische start-ups in de groeifase. Indien de tech start-up groeit, is het bereid extra investeringen te doen in sales en marketing. Hierbij wordt een marktgerichte visie beschreven als het maken van extra investeringen in verbeterde processen om de tech start-up te ondersteunen in het groeiproces. Wanneer een tech start-up zich in fase twee bevindt, moet er rekening gehouden worden met onderliggende factoren die een invloed hebben op de groei maar ook op de sales- en marketingactiviteiten. Deze onderliggende factoren zijn: HRM, het uitbouwen van een organisatiestructuur, de groeistrategie, de rol van de founder, de productontwikkeling en de business relaties.

In tegenstelling tot fase één kan er in fase twee weldegelijk beroep gedaan worden op externe kennis in de vorm van mentoren, consultants en externe adviesraden. In fase 2 is de MVP ontwikkeld en moet de tech start-up zich meer gaan focussen op strategische en operationele taken waardoor externe kennis vereist is. Op deze externe kennis wordt niet altijd beroep gedaan door de tech start-ups wegens het gebrek aan geld, tijd en vertrouwen.

Om een sluitend antwoord te kunnen bieden op de onderzoeksvraag, wordt er dus in dit onderzoek een opdeling gemaakt van de tech start-ups in twee fases. De eerste fase vindt plaats op het begin van de start-up. Hier draait het om het zoeken naar de perfecte product-market fit via de Lean Startup Methode van Eric Ries (2011). In de tweede fase of growth-fase speelt het opschalen de belangrijkste rol.

De algemene conclusie is dus dat in de in de eerste fase onvoldoende wordt ingezet op sales en marketing door een te grote focus op productontwikkeling door de founder. Het gaat hier om beperkte fysieke en financiële middelen die resulteren in zwakke marketingacties. Er wordt enkel aan marketing gedaan door tech start-ups indien dit een positief effect heeft op korte termijn.

Ondanks het feit dat sales en marketing al vanaf de beginfase een grote meerwaarde kunnen vormen, wordt hier nog al te vaak geen prioriteit aan gegeven. Dit door de technische achtergrond van de founder, de beperkte budgetten, de interne focus op productontwikkeling en het niet inzien van de voordelen van strategische marketing op lange termijn.

Vanaf fase twee wordt sales en marketing belangrijker en beginnen ze de meerwaarde van sales en marketing in te zien. De tech start-up is in de beginfase voornamelijk gefocust op het verkopen van zijn goederen of diensten, het stimuleren van de verkoop en het uitbouwen van een verkoopteam. Hierbij wordt marketing nog te vaak gezien als een operationele taak. Dit komt door het feit dat de tech start-ups bij de onderliggende keuzes omtrent: HRM, het uitbouwen van een organisatiestructuur, groeistrategie, rol van de founder, productontwikkeling en business relaties een te nauwe marktgerichte visie hebben. Start-ups kunnen dit oplossen door gebruik te maken van een uitgebreid strategisch plan met duidelijke doelstellingen op korte en middellange termijn en zich te beroepen op extern advies.

Concluderend kunnen we stellen dat de tech start-up vanaf de beginfase, naast productontwikkeling, sterk moet investeren in sales en marketing om tot een succesvolle groei en differentiatie strategie te komen waarin de klant centraal staat. Hierbij staan sales en marketing centraal en bieden ze een ondersteunende rol bij de uitbouw en het succes van de tech start-up.

5.2 Discussie

In de discussie worden de gevonden resultaten geïnterpreteerd op basis van de literatuurstudie en onze eigen bevindingen. Vooral eer gestart kon worden met ons eigen onderzoek zijn er op basis van de gevonden literatuur een aantal veronderstellingen ingenomen. Doorheen ons onderzoek hebben we deze visie afgetoetst en indien noodzakelijk moeten bijschaven om zo tot nieuwe inzichten te komen.

Door een verkennend onderzoek en ons te baseren op onze literatuurstudie kwam er naar boven dat een tech start-up 3 barrières kent bij het vinden van een goede product-marketfit. Deze drie barrières beschreven we in de literatuurstudie als: een te grote productfocus, het ontbreken van een strategisch plan en de interne werking van sales en marketing.

Het doel van dit onderzoek was om na te gaan hoe een tech start-up tot een goede product-market fit komt en welke sales- en marketingactiviteiten er uitgevoerd worden.

Om na te gaan of onze resultaten in overeenstemming zijn met onze verwachtingen gaan we deze resultaten reflecteren op basis van de literatuurstudie. Er wordt getracht een duidelijk beeld te schetsen of de bekomen resultaten sterk afwijken van de verwachtingen. Met deze resultaten proberen we de tech start-ups te ondersteunen in hun groeiproces door de problematiek in kaart te brengen.

Een eerste barrière is een te grote product-market focus. Zoals vermeld in onze literatuurstudie worden tech start-ups in het algemeen opgericht door technische founders. In fase 1 is een product-market fit vinden van groot belang a.d.h.v. de Lean Startup Methode van Ries (2011). De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat een complementair team waaronder een commercieel profiel dit probleem kan voorkomen.

Een tweede barrière is de interne werking tussen sales en marketing. In de literatuur is meermaals aangehaald dat de uitdaging bij HRM schuilt in het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel door de concurrentie met de grote corporates (Heneman, Tansky & Camp, 2002). Het grote probleem binnen een technologische start-up is de homogeniteit aan kennis, ervaringen en opleidingen (Ensley et al., 2007). Deze bevinding uit de literatuur kan weerlegd worden door ons onderzoek. Onze respondenten wijzen ons op deze stelling door dit te weerleggen aan de hand van een aantal argumenten. Ze zijn van mening dat het werken in een start-upomgeving andere persoonlijke en professionele vaardigheden vereist. Deze resultaten komen dus niet overeen met de verwachtingen die wij hadden.

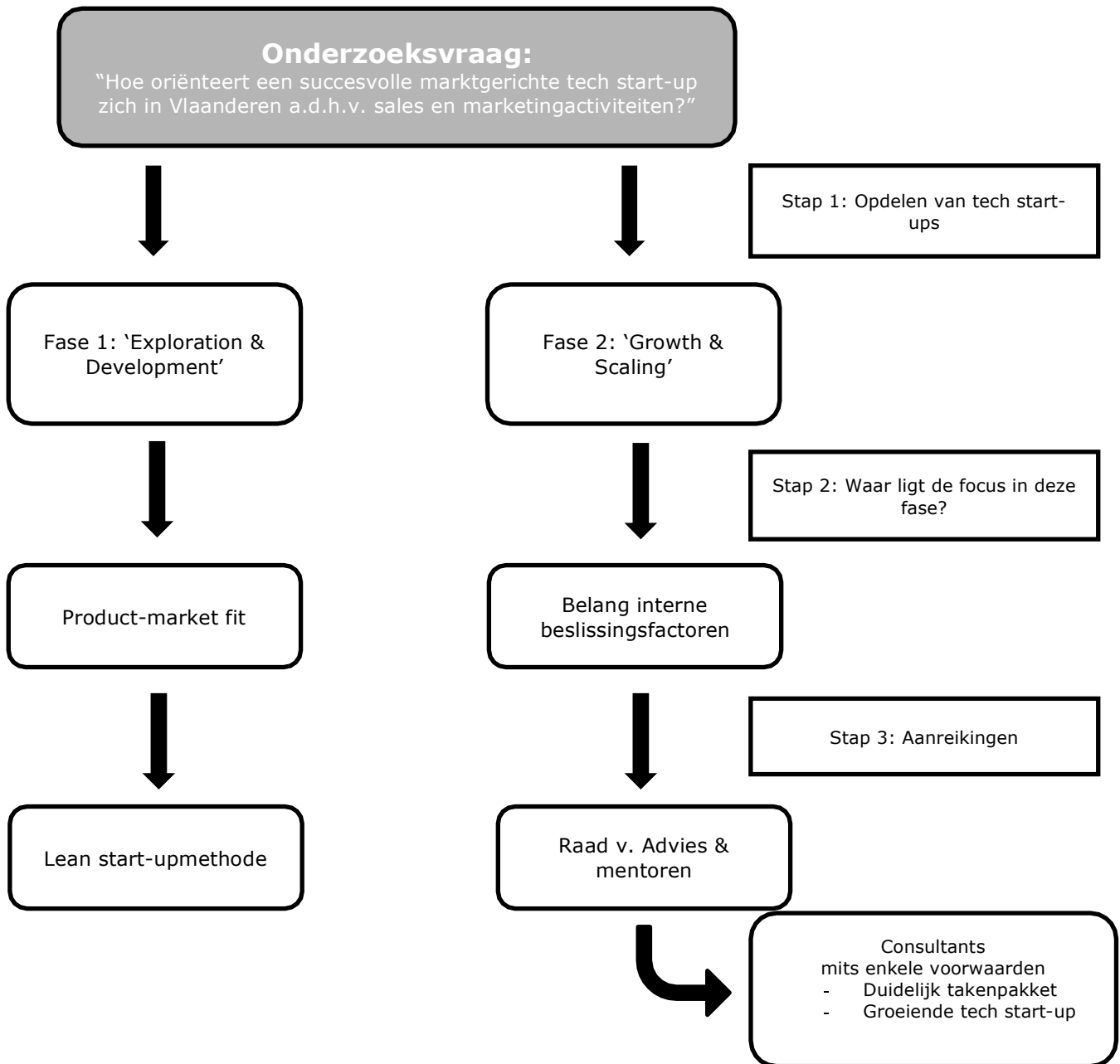
Om de slaagkans van de start-up te vergroten, is het van belang dat de start-up kennis en ervaring ontwikkelt. Dit kan de start-up doen door het aanwerven van nieuwe werknemers. Onze verwachte visie hierbij was dat een start-up altijd gebaat was bij het aanwerven van een senior. Nu blijkt uit ons onderzoek dat het aanwerven van een senior met ervaring uit een grote corporate niet altijd tot de gewenste resultaten leidt. Het werken in een start-up blijkt voor veel seniors een moeilijke opgave door het gebrek aan financiële middelen en structuur.

Een tweede stelling die meermaals aangehaald is in de literatuur is dat het verkoopdepartement niet betrokken wordt bij strategische beslissingen (Carpenter, 1992; Viswanathan & Olson, 1992). Vaak worden de strategische beslissingen bepaald door de marketingafdeling zonder overleg met sales. Op deze manier krijgt het verkoopteam geen kans om de waardevolle marktinformatie over te brengen aan dit beslissingsproces (Kotler et al., 2006). Een toevoeging die deze masterproef heeft, is dat sales en marketing binnen een start-up vaak door een klein team wordt uitgevoerd en dus niet van toepassing is voor start-ups.

Een derde barrière is het ontbreken van een strategisch plan. De literatuur benadrukt dat het hebben van een marketingplan een cruciaal element is in het succes van een start-up (McDonald, 1989; Baker et al., 1993). Uit ons onderzoek blijkt dat, ondanks het belang van een strategisch marketingplan gekend is, er nog vaak geen strategisch plan aanwezig is. Door het feit dat er geen strategisch plan aanwezig is, wordt er onvoldoende nagedacht over de waardecreatie van het product. Technische founders beschikken over onvoldoende marketingkennis om dit strategisch plan uit te schrijven.

Een mogelijke oplossing die wij in onze literatuur aanreikten, was de rol van extern advies. In de eerste plaats kwamen consultants en mentoren naar voren als belangrijke externe informatiebronnen. Daarnaast zijn er nieuwe inzichten verkregen door onze respondenten die het belang van een raad van advies onderstreepten. Wanneer een tech start-up een product-market fit heeft gevonden, wordt het inwinnen van advies zeer belangrijk. De literatuur toont aan dat mentoren en consultants dit probleem kunnen verhelpen. Echter blijkt uit het empirisch onderzoek dat de rol van consultants niet altijd succesvol is vanwege de hoge kosten en het vaak inefficiënt werken. Het werken met een mentor of raad van advies bleek een betere oplossing te zijn voor tech start-ups.

Een implicatie van ons onderzoek is dat er in het empirisch onderzoek te weinig nadruk is gelegd op begrippen zoals: customer journey map, CRM en hoe tech start-ups hiermee omgaan. Verdere studies omtrent dit onderwerp kunnen verder in kaart brengen waarom start-ups het moeilijk hebben met het vinden van de juiste product-market fit. In de literatuurstudie is namelijk ook aan bod gekomen dat start-ups vaak niet beschikken over een strategische planning.



Figuur 11: Overzicht

6. Beperkingen en aanbevelingen

De bepalingen voor verder onderzoek zijn vooral te wijten aan de aard van dit kwalitatieve onderzoek, die perspectieven bieden voor toekomstig onderzoek. Het gaat hier om een kwalitatief onderzoek waarbij de resultaten gebaseerd zijn op 56 diepte-interviews met technologische start-ups, consultants en mentoren uit Vlaanderen. De resultaten kunnen, ondanks het feit dat er beroep is gedaan op 56 diepte-interviews, niet gegeneraliseerd worden naar de gehele Belgische markt.

Een tweede tekortkoming is het feit dat de bekomen resultaten niet zijn afgetoetst met de huidige respondenten. Oorspronkelijk was het de bedoeling om de bekomen resultaten af te toetsen a.d.h.v. een focusgroep waarin de belangrijkste bevindingen zouden besproken worden. Verder onderzoek zou een validatie, of ledencontrole kunnen bevatten waarin er wordt teruggekoppeld naar de respondenten om de bevindingen te valideren. Hierdoor kunnen de respondenten hun mening geven over de gevonden conclusies om zo de geloofwaardigheid te verhogen.

Daarnaast is het ook een meerwaarde mochten er nog tech start-ups bevroegd worden uit andere sectoren. In ons onderzoek hebben we technologische start-up bevroegd uit diverse sectoren maar het was onmogelijk om al de mogelijke sectoren te bevroegen. Dergelijke interviews, met tech start-ups uit andere sectoren, kunnen vernieuwende inzichten geven omtrent dit onderwerp.

Ten laatste is er uit onze diepte-interviews gebleken dat er nog andere literatuur voorhanden is die nauw aansluit bij ons topic. In deze masterproef is er gekozen om ons te verdiepen in de Lean Startup Methode van Eric Ries (2011). De beperkte tijd liet ons helaas niet toe om andere literatuur verder in detail te bekijken en te vergelijken met de literatuur van Eric Ries.

"In B2B zie je dat de pipeline meer en meer door marketing wordt opgegeten. Meer en meer gebeuren zaken online. In België willen ze momenteel nog gesprekken met salesmensen maar ook daar is marketing de sales aan het opeten."

Deze stelling, waarbij de salesfunnel wordt opgegeten door marketing, kwam bij meerdere diepte-interviews aan bod. Dit vraagt om verder onderzoek.

7. Literatuurlijst

- Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American sociological review*, 912-930.
- Al-Hyari, K. (2013). Identification of barrier factors and potential solutions to SMEs development among Jordanian manufacturing sector. *International Journal of Business and Management*, 8(24), 132.
- Alam, I. (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 250.
- Alam, I. (2005). Fieldwork and data collection in qualitative marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Anderson, P. F. (1982). *Marketing, strategic planning and the theory of the firm*. *Journal of marketing*, 46(2), 15-26.
- Anderson, P., & Kerr, D. (2002). *U.S. Patent Application No. 09/817,488*.
- Anderson, R. E. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 17-32.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- Arnott, D. C., Wilson, D., Massey, G. R., & Dawes, P. L. (2007). Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships. *European Journal of Marketing*.
- Atuahene-Gima, K. (1997). Adoption of new products by the sales force: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 498-514.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: a contingency approach. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 12(4), 275-293.

- Baccarne, B., Mechant, P., Schuurman, D., Colpaert, P., & De Marez, L. (2014). Urban socio-technical innovations with and by citizens. *INTERDISCIPLINARY STUDIES JOURNAL*, 3(4), 143–156.
- Balakrishnan, S. (1996). Benefits of customer and competitive orientations in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 25(4), 257-269.
- Bamberger, P., Dyer, L., & Bacharach, S. B. (1990). Human Resource Planning in High Technology Entrepreneurial Startups. *Human Resource Planning*, 13(1).
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Bart, C. K. (2001). Exploring the application of mission statements on the World Wide Web. *Internet Research*.
- Bartkus, B., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2000). Mission statements: are they smoke and mirrors?. *Business Horizons*, 43(6), 23-23.
- Becherer, R. C., Halstead, D., & Haynes, P. J. (2003). Marketing orientation in SMEs: Effects of the internet environment. *New England Journal of Entrepreneurship*, 6(1), 13.
- Becker, H. S. (Ed.). (1964). *The other side: Perspectives on deviance* (Vol. 90221). Free Press.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
- Berryman, J. (1983). Small business failure and survey of the literature. *European Small Business Journal*, 1(4), 47-59.
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium-sized enterprises. *Journal of small business management*, 46(1), 27-45.
- Beverland, M., Steel, M., & Dapiran, G. P. (2006). Cultural frames that drive sales and marketing apart: an exploratory study. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(6), 386-394.

- Biemans, W. G., Brenčič, M. M., & Malshe, A. (2010). Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183-194.
- Biloslavo, R., & Lynn, M. (2007). Mission statements in Slovene enterprises. *Management decision*.
- Bisp, S. (1999). Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. *Journal of market-focused management*, 4(1), 77-92.
- Blake, R. R., & Jane, S. (1976). Mouton, Consultation. *Reading, Addison-Wesley*.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1976). When scholarship fails, research falters: A reply to Bernardin and Alvares. *Administrative Science Quarterly*.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. K & S Ranch. *Inc, California. PubMed Abstract OpenURL*.
- Blocker, C. P., & Flint, D. J. (2007). Customer segments as moving targets: Integrating customer value dynamism into segment instability logic. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 810-822.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of management journal*, 40(1), 152-170.
- Bonner, J. M. (2010). Customer interactivity and new product performance: Moderating effects of product newness and product embeddedness. *Industrial marketing management*, 39(3), 485-492.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*.
- Borle, S., Singh, S. S., & Jain, D. C. (2008). Customer lifetime value measurement. *Management science*, 54(1), 100-112.
- Bosch, J., Olsson, H. H., Björk, J., & Ljungblad, J. (2013, December). The early stage software startup development model: a framework for operationalizing lean principles in software startups. In *International Conference on Lean Enterprise Software and Systems* (pp. 1-15). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Brooks, N., & Simkin, L. (2011). Measuring marketing effectiveness: An agenda for SMEs. *The Marketing Review*, 11(1), 3-24.

- Cabrera, R. I. (2003). PRODUCTION AND MARKETING| Mineral Nutrition.
- Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of product innovation management*, 20(2), 90-103.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human resource management review*, 14(3), 295-323.
- Carpenter, P. (1992). Bridging the gap between marketing and sales. *Sales and Marketing Management*, 144(3), 28-31.
- Cespedes, F. V. (1993). Co-ordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of Consumer Marketing*.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2000). A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: The longer-term impact of new venture counseling. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 37-53.
- Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of small business management*, 42(3), 229-244.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17(3), 197-218.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together.
- Coelho, R. L. F., de Miranda, J. R., Camargo Filho, A., Freitag, M. S. B., & de Almeida, M. I. S. (2015). Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2), 219-250.
- Colletti, J. A., & Chonko, L. B. (1997). Change management initiatives: moving sales organizations from obsolescence to high performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(2), 1-30.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1990). New product success factors: a comparison of 'kills' versus successes and failures. *R&D Management*, 20(1), 47-63.

Crawford, C. M., & Di Benedetto, C. A. (2010). *New Products Management, 10th edn., 592 pages.*

Creswell, J. W. (2007). Five qualitative approaches to inquiry. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches, 2*, 53-80.

Crowne, M. (2002, August). Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies. In *IEEE International Engineering Management Conference* (Vol. 1, pp. 338-343). IEEE.

Cunningham, C. J., & Unnevehr, L. J. (2000). *Market Segmentation for Genetically Modified Corn and Soybean Exports* (No. 1298-2016-102458).

D.A.A. (1988). *Strategic Market Management. John Wiley & Sons Inc.*

Dandridge, T. C. (1979). Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management (Pre-1986)*, 17(000002), 53.

Davidow, W. H. (1988). The coming service crisis. *Managing services: Marketing, operations and human resources*, 17-21.

Davis, T. R. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management decision*.

Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*.

Day George, S. (2003). Van den Bulte Christophe. Superiority in customer relationship management: consequences for competitive advantage and performance. *Marketing science institute report*, 02-123.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.

Day, G. S. (1999). *Market driven strategy: process for creating value: with a new information*. Free.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of marketing*, 52(2), 1-20.

De Geus, A. P. (1988). *Planning as learning* (pp. 70-74). March/April: Harvard Business Review.

De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.

- Delaney, P. (2002). Major SFA survey reveals—The dirty dozen problems facing small business. *Small Firms Association, released August, 26, 2002.*
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal, 39(4)*, 802-835.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management, 10(8)*, 725-742.
- Dennehy, D., Kasraian, L., O'Raghallaigh, P., & Conboy, K. (2016). Product market fit frameworks for lean product development.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing, 53(1)*, 3-15.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing, 57(1)*, 23-37.
- Desmidt, S., & Heene, A. (2007). Mission statement perception: Are we all on the same wavelength? A case study in a Flemish hospital. *Health Care Management Review, 32(1)*, 77-87.
- Desphandé, R., Moorman, C., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationship. *Journal of Marketing, volum, 57*, 81-101.
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2000). The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: a conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 20(2)*, 109-119.
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2002). A social psychological model of relations between marketing and sales. *European Journal of Marketing.*
- Di Benedetto, C. A. (1999). Identifying the key success factors in new product launch. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association, 16(6)*, 530-544.
- Donath, B. (1999). Get marketing, sales on same wavelength. *Marketing News, 33(19)*, 16-16.

- Donath, B. (2004). Ten tips to help align sales, marketing teams. *Marketing News*, 38(5).
- Doyle, P., Saunders, J., & Wong, V. (1989). International Marketing Strategies and Organisation: A Study of US, Japanese and British Competitors.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical?. *Marketing science*, 18(4), 547-568.
- Edison, H. (2020). Lean Internal Startups: Challenges and Lessons Learned. In *Fundamentals of Software Startups* (pp. 251-268). Springer, Cham.
- Edvardsson, B., Klaus, P., Payne, A., & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*.
- Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. Harvard Business School Entrepreneurial Management Case, (812-095).
- Engelen, A., Brettel, M., & Wiest, G. (2012). Cross-functional integration and new product performance—the impact of national and corporate culture. *Journal of International Management*, 18(1), 52-65.
- Enkel, E., Kausch, C., & Gassmann, O. (2005). Managing the risk of customer integration. *European Management Journal*, 23(2), 203-213.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Sardeshmukh, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: An exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1039-1047.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rübsaamen, C. (2010). Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. *Journal of Marketing*, 74(5), 80-92.
- Evans, K. R., & Schlacter, J. L. (1985). The role of sales managers and salespeople in a marketing information system. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5(2), 49-58.
- Feinleib, D. (2012). The Missing Entrepreneur. In *Why Startups Fail* (pp. 29-41). Apress.
- Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work. *Harvard business review*, 37, 55-65.
- Finkelstein, S., & Peteraf, M. A. (2007). Managerial activities: A missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization*, 5(3), 237-248.

- Fisher, M., Hammond, J., Obermeyer, W., & Raman, A. (1997). Configuring a supply chain to reduce the cost of demand uncertainty. *Production and operations management*, 6(3), 211-225.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.
- Foss, L., Woll, K., & Moilanen, M. (2013). Creativity and implementations of new ideas: Do organisational structure, work environment and gender matter?. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 298-322.
- Freel, M. S. (2000). Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 18(2), 60-80.
- Galbraith, C. S. (1985). High-technology location and development: the case of Orange County. *California Management Review*, 28(1), 98-109.
- Gardner, D. M., Johnson, F., Lee, M., & Wilkinson, I. (2000). A contingency approach to marketing high
- Gatewood, R. D., & Feild, H. S. (1987). A personnel selection program for small business. *journal of small business management*, 25(4), 16.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry Jr, J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of marketing*, 70(4), 37-55.
- Gibbs, G. (2007). *The Sage Qualitative Research Kit, 8 Vols: Analyzing Qualitative Data*. Sage.
- Goesaert, T., & Reynaerts, J. (2012). De concurrentiepositie van de Vlaamse industrie. Een nationaal en internationaal perspectief.
- Goske, M. J., Applegate, K. E., Boylan, J., Butler, P. F., Callahan, M. J., Coley, B. D., ... & Johnson, N. D. (2008). Image GentlySM: a national education and communication campaign in radiology using the science of social marketing. *Journal of the American College of Radiology*, 5(12), 1200-1205.
- Grant, R. M. (1997). The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. *Long range planning*, 30(3), 450-454.
- Greiner, L. E. (1972). The Greiner growth model. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.

- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to management*. Prentice-Hall.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of retailing*, 85(1), 1-14.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 13(3), 191-215.
- Griffin, A., Josephson, B. W., Lilien, G., Wiersema, F., Bayus, B., Chandy, R., ... & Oliva, R. (2013). Marketing's roles in innovation in business-to-business firms: Status, issues, and research agenda. *Marketing Letters*, 24(4), 323-337.
- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2013). Escaping the prior knowledge corridor: What shapes the number and variety of market opportunities identified before market entry of technology start-ups?. *Organization Science*, 24(1), 280-300.
- Grundy, T. (1997). Human resource management—a strategic approach. *Long Range Planning*, 30(4), 474-517.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing–Sales integration. *Industrial marketing management*, 35(8), 974-988.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98-107.
- Gurdon, M. A., & Samsom, K. J. (2010). A longitudinal study of success and failure among scientist-started ventures. *Technovation*, 30(3), 207-214.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), 122-128.
- Hamilton, J. D. (2003). What is an oil shock?. *Journal of econometrics*, 113(2), 363-398.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.
- Hankinson, A. (1991). *Small Business: Management and Performance: Survival for Engineering Firms*. London.: Avebury.

- Hansford, K. A., Marler, J. W., & McLachlan, I. M. (2002). Using OFDA2000 and fleecescan to prepare lots for sale and sheep selection: a case study. *Wool Technology and Sheep Breeding*, 50(4), 4-812.
- Hanssens, D. M., & Dekimpe, M. G. (2008). Models for the financial-performance effects of marketing. In *Handbook of marketing decision models* (pp. 501-523). Springer, Boston, MA.
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(4), 375-391.
- Henderson, J. V. (2003). Marshall's scale economies. *Journal of urban economics*, 53(1), 1-28.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 11-26.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., Wang, S., & Wang, Z. M. (2002). Compensation practices in small entrepreneurial and high-growth companies in the United States and China. *Compensation & Benefits Review*, 34(4), 13-22.
- Herstatt, C., & Lettl, C. (2004). Management of "technology push" development projects. *International Journal of Technology Management*, 27(2-3), 155-175.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.
- Hills, G. E., & Shrader, R. C. (1998). Successful entrepreneurs' insights into opportunity recognition. *Frontiers of entrepreneurship research*, 18(2), 30-41.
- Hills, G. E., Hultman, C. M., Kraus, S., & Schulte, R. (2010). History, theory and evidence of entrepreneurial marketing—an overview. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 3-18.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?. *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.

- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of marketing*, 72(2), 133-154.
- Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-478.
- Houston, F. S. (1986). The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of marketing*, 50(2), 81-87.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of service research*, 13(3), 283-296.
- Huft, M. D. (1995). Cross-functional working relationships in marketing. *Journal of the academy of Marketing Science*, 23(4), 351-357.
- Hulland, J. S., & University of Western Ontario. Western Business School. Research and Publications. (1995). *Measuring organizational learning*. London,[Ont.]: Western Business School, University of Western Ontario.
- Hung, S. Y., Hung, W. H., Tsai, C. A., & Jiang, S. C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives. *Decision support systems*, 48(4), 592-603.
- Ingram, T. N. (2004). Future themes in sales and sales management: complexity, collaboration, and accountability. *Journal of marketing theory and practice*, 12(4), 18-28.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jeppesen, L. B., & Molin, M. J. (2003). Consumers as co-developers: Learning and innovation outside the firm. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(3), 363-383.
- Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of product innovation management*, 13(2), 137-151.

- Kahn, K. B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*, 18(5), 314-323.
- Kahn, K. B., & Mentzer, J. T. (1998). Marketing's integration with other departments. *Journal of business research*, 42(1), 53-62.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Kaldor, N. (1971). Conflicts in national economic objectives. *The Economic Journal*, 81(321), 1-16.
- Kanter, R. M. (1995). Thriving locally in the global economy. *Harvard Business Review*, 73(5), 151-155.
- Kaupila, O. P., Rajala, R., & Jyrämä, A. (2010). Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 308-316.
- Keating, M. A., & Olivares, M. (2007). Human Resource Management Practices in Irish High-Tech Start-Up Firms. *Irish Journal of Management*, 28(2).
- Kemp, S., & Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: a content analysis. *Tourism management*, 24(6), 635-653.
- Kennedy, K. N., Goolsby, J. R., & Arnould, E. J. (2003). Implementing a customer orientation: Extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67-81.
- Kessler, E. H., & Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Review*, 21(4), 1143-1191.
- Keszey, T., & Biemans, W. (2016). Sales–marketing encroachment effects on innovation. *Journal of Business Research*, 69(9), 3698-3706.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and..
- Knockaert, M., & Ucbasaran, D. (2013). The service role of outside boards in high tech start-ups: A resource dependency perspective. *British Journal of Management*, 24(1), 69-84.

- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Koprax, I., & Konlechner, S. (2014). Dynamic managerial capabilities in action: top management team configuration and asset orchestration in high-tech start-up firms. *Journal of Competence-Based Strategic Management*, 7, 11-33.
- Koprax, I., Mayrhofer, E. M., & Güttel, W. H. (2014). HRM as challenge for the top management of technology start-ups. In *Human Resource Management and Technological Challenges* (pp. 43-68). Springer, Cham.
- Kotler, P. (1988). *Transparency Masters Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1991). Philip Kotler explores the new marketing paradigm. *Marketing Science Institute Review*, 1(4/5), 1-5.
- Kotler, P. K. (2006). *Marketing management* (4de editie, Vol. 2006). Pearson Benelux.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuarta ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management: Pearson international edition*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard business review*, 84(7/8), 68.
- KRISTOF-BROWN, A. L. (2000). PERCEIVED APPLICANT FIT: DISTINGUISHING BETWEEN RECRUITERS' PERCEPTIONS OF PERSON-JOB AND PERSON-ORGANIZATION FIT. *Personnel psychology*, 53(3), 643-671.
- Krohmer, H., Homburg, C., & Workman, J. P. (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, 55(6), 451-465.
- Kumar, N. (2004). *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for driving Growth and Innovation*. Harvard Business Press.
- Kunda, Z. (1992). Can dissonance theory do it all?. *Psychological Inquiry*, 3(4), 337-339.

- Lafferty, B. A., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European journal of marketing*.
- LaForge, R. W., Ingram, T. N., & Cravens, D. W. (2009). Strategic alignment for sales organization transformation. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3-4), 199-219.
- Lambert, D. M., Marmorstein, H., & Sharma, A. (1990). The accuracy of salespersons' perceptions of their customers: Conceptual examination and an empirical study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(1), 1-9.
- Langerak, F. (2001). Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers. *International journal of research in marketing*, 18(3), 221-234.
- Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 139-156.
- Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2007). Does collaboration between sales and marketing affect business performance?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(3), 207-220.
- Leonard-Barton, D. (1995). A dual methodology for cases studies. *Longitudinal field research methods*, 38-64.
- Levitt, T. (1960). *Marketing myopia*. London: Boston.
- Levitt, T. (1969). *The marketing mode: Pathways to corporate growth*. McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1980). *Marketing success through differentiation-of anything (pp. 83-91)*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lewis, V. L., & Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-50.
- Lippitt, R. (1959). Dimensions of the Consultant's Job 1. *Journal of Social Issues*, 15(2), 5-12.
- Lorge, S. (1999). Marketers are from Mars, Salespeople are from Venus. *Sales & Marketing Management*, 151(4), 27-32.

- Lusch, R. F., & Laczniak, G. R. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 1-11.
- Maastricht University. (2017). *5 Differences Between Startups & Starting Businesses*. Geraadpleegd via <https://www.maastrichtuniversity.nl/blog/2017/06/5-differences-between-startups-starting-businesses>.
- MacInnis, M., & Heslop, L. A. (1990). Market planning in a high-tech environment. *Industrial Marketing Management*, 19(2), 107-116.
- Malshe, A., & Biemans, W. (2014). The role of sales in NPD: An investigation of the US health-care industry. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 664-679.
- Maltz, E. (1997). An enhanced framework for improving cooperation between marketing and other functions: the differential role of integrating mechanisms. *Journal of Market-Focused Management*, 2(1), 83-98.
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of marketing Research*, 33(1), 47-61.
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (2000). Reducing marketing's conflict with other functions: the differential effects of integrating mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 479.
- Marchington, M., Carroll, M., & Boxall, P. (2003). Labour scarcity and the survival of small firms: a resource-based view of the road haulage industry. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 5-22.
- Marty, E. O. (1995). Process models and the marketing concept: creating a market orientation. In *Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Marketing Academy* (Vol. 1, pp. 683-702).
- Matthyssens, P., & Johnston, W. J. (2006). Marketing and sales: optimization of a neglected relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. " O'Reilly Media, Inc. ".
- Mc Cartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small business economics*, 21(2), 201-213.

- McCartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm, in "Small Business Economics", n. 21.
- McCarthy, J. (1960). Recursive functions of symbolic expressions and their computation by machine, Part I. *Communications of the ACM*, 3(4), 184-195.
- McCracken, G. (1988). *The long interview* (Vol. 13). Sage.
- McDonald, M. H. (1989). Ten barriers to marketing planning. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 1-18.
- McElroy, W. (1996). Implementing strategic change through projects. *International Journal of Project Management*, 14(6), 325-329.
- McNamara, C. P. (1972). The present status of the marketing concept. *Journal of marketing*, 36(1), 50-57.
- Meier, A. (1998). Marketing junger Technologieunternehmer-t.
- Meldrum, M. J. (1995). Marketing high-tech products: the emerging themes. *European Journal of Marketing*.
- Menon, A., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1997). Product quality: Impact of interdepartmental interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 187.
- Merz, R., Prinz, F. B., Ramaswami, K., Terk, M., & Weiss, L. E. (1994). Shape deposition manufacturing. In *1994 International Solid Freeform Fabrication Symposium*.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29(4), 727-753.
- Millson, M. R., & Wilemon, D. (2002). The impact of organizational integration and product development proficiency on market success. *Industrial Marketing Management*, 31(1), 1-23.
- Monteiro, J. M., & Barbosa, J. D. (2011). Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(2), 38-59.
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of marketing research*, 32(3), 318-335.

- Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of marketing*, 63(4_suppl1), 180-197.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the academy of marketing science*, 40(1), 102-119.
- Muilwijk, E. A. (2014, januari). *Handleiding marketingplan. Intemarketing*.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Newman, A., & Cullen, P. (2002). *Retailing: environment & operations*. Cengage Learning EMEA.
- Nguyen, T. V., & Bryant, S. E. (2004). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International small business journal*, 22(6), 595-618.
- Nobel, C. (2013). Neuromarketing: Tapping Into the 'Pleasure Center' of Consumers, Forbes. *Dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/02/01/neuro-marketing-tapping-into-the-pleasure-center-of-consumers/>* (pristupljeno 27.06. 2016.).
- Ogawa, S., & Piller, F. T. (2006). Reducing the risks of new product development. *MIT Sloan management review*, 47(2), 65.
- Olsen, N. V., & Sallis, J. (2006). Market scanning for new service development. *European journal of marketing*.
- Olson, E. M., Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of marketing*, 59(1), 48-62.
- Packham, G., Brooksbank, D., Miller, C., & Thomas, B. (2005). Climbing the mountain: management practice adoption in growth oriented firms in Wales. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of business research*, 45(1), 33-46.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure. *Firm Structure, Strategy, and Market*.

- Peppers, D., & Rogers, M. (2005). *Return on customer: creating maximum value from your scarcest resource*. Currency.
- Perreault, W. D., & McCarthy, E. J. (1990). *Basic marketing: a managerial approach*. Irwin.
- Piercy, N. (2010). Improving marketing–operations cross-functional relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 18(4), 337-356.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1995). Customer satisfaction measurement and management: a processual analysis. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 817-834.
- Piercy, N., & Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International journal of operations & production management*, 29(1), 54-76.
- Piller, F. T., & Walcher, D. (2006). Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development. *R&d Management*, 36(3), 307-318.
- Piller, F. T., Ihl, C., & Vossen, A. (2010). *A typology of customer co-creation in the innovation process*. Available at SSRN 1732127.
- Pine, B. J. (1993). Mass customizing products and services. *Planning review*.
- Porter, M. E. (1980). *Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability*. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E. (1985). *Technology and competitive advantage*. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 60.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2000). The antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian journal of management*, 25(2), 119-143.
- Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2000). The antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian journal of management*, 25(2), 119-143.
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard business review*, 74(2), 56-67.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of advertising*, 34(4), 11-23.

- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.
- Rogers, G. F. C. (1983). *The nature of engineering: a philosophy of technology*. Macmillan International Higher Education.
- Rouziès, D., & Hulland, J. (2014). Does marketing and sales integration always pay off? Evidence from a social capital perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 511-527.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: a proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245.
- Ruekert, R. W., & Walker Jr, O. C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of marketing*, 51(1), 1-19.
- Ruekert, R. W., Walker Jr, O. C., & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *Journal of marketing*, 49(1), 13-25.
- Runyan, R. C., & Droge, C. (2008). A categorization of small retailer research streams: what does it portend for future research?. *Journal of Retailing*, 84(1), 77-94.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*, 19(4), 4-17.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Schuurman, D., & De Marez, L. (2009, May). User-centered innovation: towards a conceptual integration of lead users and Living Labs. In *Proceedings of COST298-conference The Good, The Bad and The Challenging* (pp. 13-15).
- Schweper Jr, C. H. (2003). Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 151-171.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long range planning*, 20(3), 45-52.

- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-Performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
- Shadur, M. A., & Snell, S. A. (2002, August). Knowledge management strategies, human resources, and firm innovation: an empirical study of Australian firms in knowledge intensive industries. In *Academy of Management 2002 Annual Meeting (Denver, CO)*.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shapiro, B. P. (1988). *What the hell is market oriented? (pp. 1-3). HBR Reprints.*
- Shocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. *Journal of marketing research*, 31(2), 149-158.
- Siegel, D. S., Waldman, D. A., & Youngdahl, W. E. (1997). The adoption of advanced manufacturing technologies: Human resource management implications. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(3), 288-298.
- Simpson, M., & Taylor, N. (2002). The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. *Journal of small business and enterprise development*.
- Singh, N. (1993). Design of cellular manufacturing systems: an invited review. *European journal of operational research*, 69(3), 284-291.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1996). Competitive strategy in the market-focused business. *Journal of market-focused management*, 1(2), 159-174.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). *Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. Strategic management journal, 19(10), 1001-1006.*
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). *Market-oriented is more than being customer-led. Strategic management journal, 20(12), 1165-1168.*
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of business research, 48(1), 69-73.*
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of management, 23(2), 189-209.*
- Smith, A., Stirling, A., & Berkhout, F. (2005). *The governance of sustainable socio-technical transitions. Research policy, 34(10), 1491-1510.*
- Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Chatterjee, R. (2006). A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. *Journal of marketing research, 43(4), 564-579.*
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of marketing, 21(1), 3-8.*
- St-Jean, E., & Audet, J. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. *Mentoring & tutoring: partnership in learning, 21(1), 96-119.*
- St-Jean, É., & Mathieu, C. (2015). Developing attitudes toward an entrepreneurial career through mentoring: The mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Career Development, 42(4), 325-338.*
- Stauss, B., & Weinlich, B. (1995, May). *Process-oriented measurement of service quality by applying the sequential incident methods. In Tilburg, The Netherlands: Workshop on Quality Management in Service.*
- Steele, L. W. (1975). *Innovation in big business.* Elsevier Publishing Company.
- Stone, A. R. (1996). *The war of desire and technology at the close of the mechanical age.* MIT press.
- Strahle, W. M., Spiro, R. L., & Acito, F. (1996). Marketing and sales: strategic alignment and functional implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 16(1), 1-20.*

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- The Top 20 Reasons Startups Fail. (2019, 6 november). CBInsights. Geraadpleegd via <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>.
- Thomson, A. J. (2000). Elicitation and representation of traditional ecological knowledge, for use in forest management. *Computers and electronics in agriculture*, 27(1-3), 155-165.
- Traynor, K., & Traynor, S. (1994). The efficacy of strategic and promotional factors on the sales growth of high-tech firms. *IEEE transactions on engineering management*, 41(2), 126-134.
- Traynor, K., & Traynor, S. (1997). The degree of innovativeness and marketing approaches used by high-technology firms. *International Journal of Technology Management*, 14(2-4), 238-248.
- Traynor, K., & Traynor, S. (2004). A comparison of marketing approaches used by high-tech firms: 1985 versus 2001. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 457-461.
- Unizo. (2019). *Startersatlas*. Geraadpleegd via https://www.unizo.be/sites/default/files/startersatlas_2019_be_online.pdf.
- Van Raaij, E. M., & Stoelhorst, J. W. (2008). *The implementation of a market orientation*. *European Journal of Marketing*.
- Vandijck, D., Desmidt, S., & Buelens, M. (2007). Relevance of mission statements in Flemish not-for-profit healthcare organizations. *Journal of Nursing Management*, 15(2), 131-141.
- Varga, J., & Roeger, W. J. in 't Veld (2013)'Growth effects of Structural Reforms in Southern Europe'. *DGECFIN Economic Papers*, 511.
- Verduin, R. (1999). *Customer relationship management*. Kluwer.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of marketing*, 73(2), 14-37.
- Viswanathan, M., & Olson, E. M. (1992). The implementation of business strategies: implications for the sales function. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(1), 45-57.
- Von Hippel, E. (1989). New product ideas from 'lead users'. *Research-Technology Management*, 32(3), 24-27.

- Vorhies, D. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of strategic marketing*, 6(1), 3-23.
- Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European journal of marketing*.
- Waters, C. D. J., & Waters, D. (2002). *Operations management: producing goods and services*. Pearson Education.
- Webster, R. L., Hammond, K. L., & Harmon, H. A. (2005). Comparing market orientation culture of businesses and schools of business: an extension and refinement. *Psychological reports*, 96(2), 377-382.
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 241.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- Wilhelm, A. (2014). *What The Hell Is A Startup Anyway?* Geraadpleegd via <https://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startupanyway/>.
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2007). What does the definition of marketing tell us about ourselves?. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 269-276.
- Williams, J., Smythe, W., Hadjistavropoulos, T., Malloy, D. C., & Martin, R. (2005). A study of thematic content in hospital mission statements: A question of values. *Health Care Management Review*, 30(4), 304-314.
- Wind, Y., & Robertson, T. S. (1983). Marketing strategy: new directions for theory and research. *Journal of Marketing*, 47(2), 12-25.
- Woodruff, R. B., & Gardial, S. (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Wiley.
- Workman Jr, J. P., Homburg, C., & Gruner, K. (1998). Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62(3), 21-41.

Wright, M., Hmieleski, K. M., Siegel, D. S., & Ensley, M. D. (2007). The role of human capital in technological entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 791-806.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.

Yang, Z., & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology & marketing*, 21(10), 799-822.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of management*, 26(5), 947-976.

Zait, L. (2009). The process of marketing management—between the management marketing activities and the operational marketing. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, (14).

8. Bijlagen

Bijlage 1: Interviewvragen tech start-ups

Openingsvragen

1. Als ik even mag samenvatten waar jullie zich als bedrijf mee bezighouden: ... Klopt dit?
 - Welke achtergrond heeft u op gebied van ervaringen/studies?
 - Profileren jullie zich nog als start-up of zien jullie zich eerder als een KMO?

Inleidende vragen

2. Volgens een bekende onderzoeker genaamd Kotler hebben start-ups vaak geen afzonderlijke departementen. Met hoeveel werknemers bent u momenteel actief en wie staat er bij u in de start-up in voor de sales- en marketing taken?
3. Hoe schat u het ondernemingsklimaat in voor start-ups?
 - Kennen veel start-ups succes als u naar uw concullega's kijkt?
 - Wat zijn volgens u de redenen waarom start-ups slagen en anderen falen?
 - Welke problemen heeft u als start-up ondervonden?

Overgangsvragen

4. Rangschik onderstaande taken die volgens u binnen een start-ups van belang zijn tot het algemeen succes van een start-up. Met een schaal van 1 tot 4 gaande van 1 heel belangrijk tot 4 minder belangrijk. Geef ook uitleg waarom u een taak belangrijker vindt dan de anderen.
 - A. Sales
 - B. HRM
 - C. Marketing
 - D. Onderzoek en ontwikkeling
5. Wat vindt u het belangrijkste bij een samenwerking tussen twee afzonderlijke departementen?
 - A. Een goede communicatie en informatieuitwisseling
 - B. Gezamenlijke besluitvorming
 - C. Duidelijke rolverdeling
 - D. Gebruik van gemeenschappelijke modellen

6. Hoe zou u de samenwerking tussen sales en marketing binnen uw start-up het best omschrijven?
- A. Sales en marketing zijn volledig geïntegreerd en werken voortdurend samen
 - B. Het salesteam doet ook de marketinggerelateerde taken
 - C. Er is geen samenwerking en de twee departementen werken voornamelijk afzonderlijk met een gemeenschappelijk doel
 - D. Marketing en sales wordt uitgevoerd door eenzelfde persoon/groep
7. Stelling: *"De marketing houdt zich bezig met de strategische taken terwijl verkopers zich bezighouden met het afronden en binnenhalen van deals en het creëren van klantrelaties."*
- Bent u het hiermee akkoord?

Sleutelvragen

- **Productontwikkeling**

- 8. Hoe is uw product tot stand gekomen en heeft de klant een rol gespeeld in de productontwikkeling?
- 9. Wat is de inbreng van de verkopers bij de ontwikkeling van producten? Brengen zij informatie/feedback die verkregen is door de klant over?
 - Vindt u dat voldoende inzet op een marktgerichte visie? Zijn er bepaalde maatregelen/processen die u hiervoor neemt om dit te stimuleren?

- **Rol van managers**

- 10. Met welke taken (marketing, sales, productie, HRM, ...) bent u als manager bezig doorheen de dag? Denkt u dat dit takenpakket naarmate het bedrijf groei gaat veranderen?
- 11. Implementeert u marketingtools? Zo ja, hoe implementeert u deze tools en waarom heeft u voor deze tools gekozen? (extern)
 - Hoe schaaft u uw kennis bij op vlak van deze marketingtools?

- **Organisatiestructuur**

- 12. Hoe verloopt de communicatie en samenwerking tussen de departementen/werknemers in uw start-up?
 - Welke rol vertolkt de manager hierbij?
 - Zijn er bepaalde tools die u aanreikt om de werking tussen sales en marketing te bevorderen? (vb tools zoals teamleader, excell, slack, ...) (intern)

- **Sales en marketing**

13. Neemt u als bedrijf al bepaalde maatregelen om de samenwerking tussen sales en marketing te optimaliseren/verbeteren? Hoe doet u dit?

- Zou een duidelijke aflijning van het takenpakket de samenwerking verbeteren? En hoe zou je dit dan het best aanpakken?

14. Hoe verhoudt het budget van marketing zich t.o.v. het budget van sales?

15. Ontstaan er wel eens conflicten tussen beide departementen? Zoja, wat zijn de voornaamste conflicten tussen het sales en marketing departement?

16. Schenken jullie aandacht aan Customer relation management (CRM)?

17. Op welke manier benaderen jullie de markt?

- Hoe bepalen jullie of jullie de juiste klantensegment targeten?

- **Businessrelaties**

18. Zijn er nog andere externe mensen betrokken bij de start-up? Investeerders, Businessrelaties, Mentors, ...?

- Zoja, hoe ondersteunen deze personen de start-up in het nemen van strategische beslissingen?

- **De link tussen Consultancybureaus en start-ups**

19. Heeft u als start-up al eens beroep gedaan op een consultancy (marketing & sales)?

Zoja,

- Voor welk advies heeft u beroep gedaan op een consultant?
- Heeft u het advies opgevolgd?

Zonee,

- Wat is de reden waarom u nog geen beroep heeft gedaan op een consultant?

20. Uit de literatuur kunnen we terugvinden dat indien de start-up groeit naar een kleine KMO in een veranderende markt terecht komt en dus sneller geneigd is om een beroep te doen op een consultancybureau. Hoe staan jullie tegenover deze stelling?

- **HRM keuzes**

21. Hebben jullie al ervaring met het aanwerven van personeel? Zoja, hoe werkt de aanwervingsprocedure binnen jullie start-up?

- Hecht u meer belang bij de aanwerving aan sales dan wel marketing personeel?
- Is het moeilijk als start-up om gekwalificeerd personeel te vinden?

- **Groeistrategie tot succesvolle KMO's**

22. Denkt u na over de ontwikkeling van de departementen marketing, sales, ... als de tech start-up verder zal groeien?

- Wat zouden hier de problemen kunnen zijn?
- Welke rol denkt u hierin te spelen als manager?

23. Hoe denkt u dat het takenpakket van uw personeel zal evolueren wanneer uw start-up zal groeien?

Concluderende vragen

24. We hebben verschillende topics besproken die start-ups moeten om succesvol te zijn. Zijn er volgens u nog andere topics die niet besproken zijn?

25. Hebben we naar uw mening iets over het hoofd gezien tijdens dit interview? Heeft u nog eventuele opmerkingen en tips voor ons onderzoek of hedendaagse start-ups?

26. Kent u nog start-ups die u aanbeveelt om te laten meedoen aan ons onderzoek?

Bijlage 2: Interviewvragen consultancybureaus

Openingsvragen

1. Als ik even mag samenvatten waar u zich als consultant mee bezighoudt: Klopt dit?
2. Hoe bent u erbij gekomen op uzelf te storten op de consultancymarkt?

Inleidende vragen

3. Met welk type klanten werken jullie voornamelijk?
 - Heeft uw agency veel ervaringen met tech start-ups?
 - Wat zijn de verschillen die u ziet tussen een start-ups in het algemeen en grotere bedrijven?
 - Als een tech start-up uitgroeit naar een scale-up en dus in een veranderende markt terecht komt, is deze sneller geneigd om beroep te doen op een consultancybureau. Hoe staan jullie tegenover deze stelling uit onze literatuurstudie?
4. Hoe ziet u het consultancy landschap in Vlaanderen? Zijn er veel consultants?
 - Hoe schat u het ondernemingsklimaat in voor start-ups als expert binnen uw vakdomein?
 - Wat onderscheidt een succesvolle start-up van een falende start-up?

Overgangsvragen

5. Wat zijn de voornaamste redenen waarom start-ups naar jullie toe stappen?
 - We zien uit ons onderzoek dat veel startups eraan denken om beroep te doen op een agency maar uiteindelijk beslissen om het dan toch niet te doen. Hoe gaan jullie om met dit verloop?
6. Start-ups hebben in het begin niet veel budget en moeten dit verdelen over O&O, marketing, etc. . Vindt u dat er bij start-ups voldoende wordt ingezet op marketing en sales?
7. Heeft u het gevoel dat u als extern persoon beter kan oordelen over problemen binnen de organisatie?

Sleutelvragen

8. Werken jullie enkel het strategisch plan uit? Of helpen jullie ook bij de implementatie van het plan?
 - Uit de interviews met start-ups is gebleken dat enkel het bedenken van een marketingplan niet voldoende is om te spreken van een meerwaarde. We hoorden vaak "Goede stuurmannen staan aan wal". Hoe staat u hier tegenover?
9. Als jullie bedrijven op gebied van marketing ondersteunen houden jullie dan ook rekening met sales?
 - Vaak wordt er door start-ups in de beginfase vooral rekening gehouden met sales en minder met (content)marketing. Wat vindt u hiervan?
10. Welke tools en technieken gebruiken jullie om de marketing te verbeteren?

11. Zowel uit onze inleidende interviews als uit de interviews met de start-ups is gebleken dat het heel moeilijk te meten is of een bepaald consultancybureau voldoende nuttig is. Wat is uw mening hierover?
12. Consultancy is gebaseerd op waardecreatie, hoe bepalen jullie die kostprijs? Hoe gaan jullie om met de value based pricing method?
13. Welke voorstellen zou u als consultant doen om een start-up meer marktgericht/ klantgericht te maken?

Concluderende vragen

14. Zijn er volgens u nog andere topics die start-ups moeten nemen om uit te groeien tot een succesvolle start-up?
15. Hebben we naar uw mening iets over het hoofd gezien tijdens dit interview? Heeft u nog eventuele opmerkingen en tips voor ons onderzoek of hedendaagse start-ups?
16. Kent u nog personen (tech start-ups, consultants, mentoren,...) die u aanbeveelt om te laten meedoen aan ons onderzoek?

Bijlage 3: Interviewvragen Mentoren

Openingsvragen

1. Als ik even mag samenvatten waar u zich als mentor mee bezighoudt: Klopt dit?

Inleidende vragen

2. Vanuit uw ervaringen. Wat zijn de voornaamste redenen waarom start-ups naar U toe stappen?
 - Met welke problemen krijgen start-ups het meest te maken in de beginfase?
 - Welke maatregelen zouden er genomen moeten worden om de werking tussen deze departementen te optimaliseren?

Overgangsvragen

3. Start-ups hebben in het begin niet veel budget en moeten dit verdelen over O&O, marketing,... . Vindt u dat er voldoende slim wordt omgegaan met dit budget?
 - Waaraan moet volgens u het meest geld aan uitbesteed worden? Is dat eerder aan sales of marketing in de beginfase?

Sleutelvragen

• Productontwikkeling

4. We hebben start-ups de vraag gesteld aan welk domein (HRM, sales, marketing, O&O) ze het meest belang hechten. 8/10 keer kwam naar boven dat ze het meest aandacht schonken aan O&O. Vindt u dit een probleem?
5. Productontwikkeling is bij tech start-ups erg belangrijk maar hierdoor laten ze een marktgerichte visie vaak links liggen. Welke oplossing(en) zou u hierbij voorstellen om toch die marktgerichte visie te stimuleren?
 - We spraken al over de marktgerichte visie maar vindt u dat een tech start-up zijn klanten op een juiste manier target?

• Rol van manager

6. Als U advies geeft aan het managementteam, worden deze dan altijd opgevolgd? Waarom wel/niet?
 - Moeten sales en marketing volgens u dezelfde doelstellingen hebben?
7. Heeft de gemiddelde founder van een tech start-up genoeg notie van marketing & sales om de belangrijkste tools te kunnen implementeren?

• Organisatiestructuur

8. Start-ups hebben vaak geen duidelijk afgelijnde organisatiestructuur. Vindt u het belangrijk dat dit vanaf het begin wel moet doorgevoerd worden?

9. Zijn er bepaalde tools die u aanbeveelt om de samenwerking tussen sales en marketing te bevorderen? (vb tools zoals teamleader, excell, ... / intern)

- **Sales & Marketing**

10. Krijgen jullie vaak de vraag om advies te verlenen tussen de samenwerking van sales en marketing?

11. Wat zijn hierbij de voornaamste problemen en welke oplossingen worden hierbij aangeboden?

- Wordt er voornamelijk advies gevraagd bij marketing of eerder bij sales?

- **Business Relaties**

12. Heeft u het gevoel dat u als extern persoon beter kan oordelen over problemen binnen de organisatie? Waaraan merkt u dat?

13. Wordt er voldoende ingezet op CRM bij start-ups?

- Hoe zou u dit bevorderen?

- **HRM**

14. Wordt er volgens u voldoende ingezet op de werving, training en beloning van het personeel binnen start-ups?

- Wordt er meer aandacht besteed aan sales of marketing bij de aanwerving van personeel?

- **Groeistrategie**

15. Welke raad kan u als consultant geven aan een onderneming om hun concurrentievoordeel te optimaliseren en de klantwaarde te verhogen?

16. Uit onze interviews met de start-ups hebben we gehoord dat er regelmatig ingezet wordt op een raad van advies naarmate het bedrijf groeit om belangrijke topics te bespreken. Uit welke mensen moet volgens u een raad van advies bestaan?

- En hoe kan men deze personen het best targeten om tot een meerwaarde te leiden?

17. We hebben uit onze literatuur gezien dat wanneer een start-up groeit, het in een veranderende markt terecht komt, sneller geneigd is om beroep te doen op een mentor/consultant. Hoe ziet u deze stelling?

18. Aan welke kennis heeft de consultancy markt nog nood om een betere oplossing te bieden voor bedrijven met problemen omtrent de werking tussen sales en marketing?

19. We hebben uit onze interviews gehaald dat consultants/mentoren niet vaak de juiste marketingtools kunnen implementeren binnen de markt van IT en technologie omdat ze vaak uit een andere sector komen. Hoe gaat u daarmee om?

20. Werken jullie enkel het strategisch plan uit? Of helpen jullie ook bij de implementatie van het plan?
21. Uit de interviews met start-ups is gebleken dat enkel het bedenken van een marketingplan niet voldoende is om te spreken van een meerwaarde. We hoorden vaak "Goede stuurmannen staan aan wal". Hoe staat u hier tegenover?
22. Wordt er volgens u voldoende nagedacht over de ontwikkeling van de departementen marketing, sales, ... als de start-up verder zal groeien?

Concluderende vragen

23. We hebben verschillende topics besproken die start-ups moeten uit om succesvol te zijn. Zijn er volgens u nog andere topics die niet besproken zijn?
24. Kent u nog personen (tech start-ups, consultants, mentoren,...) die u aanbeveelt om te laten meedoen aan ons onderzoek

